

ORGANISATIE VERANDERING VI

*Momentopname van twee adviesgroepen
in fusie: het toestandsbeschrijvingsmodel
in praktijk*

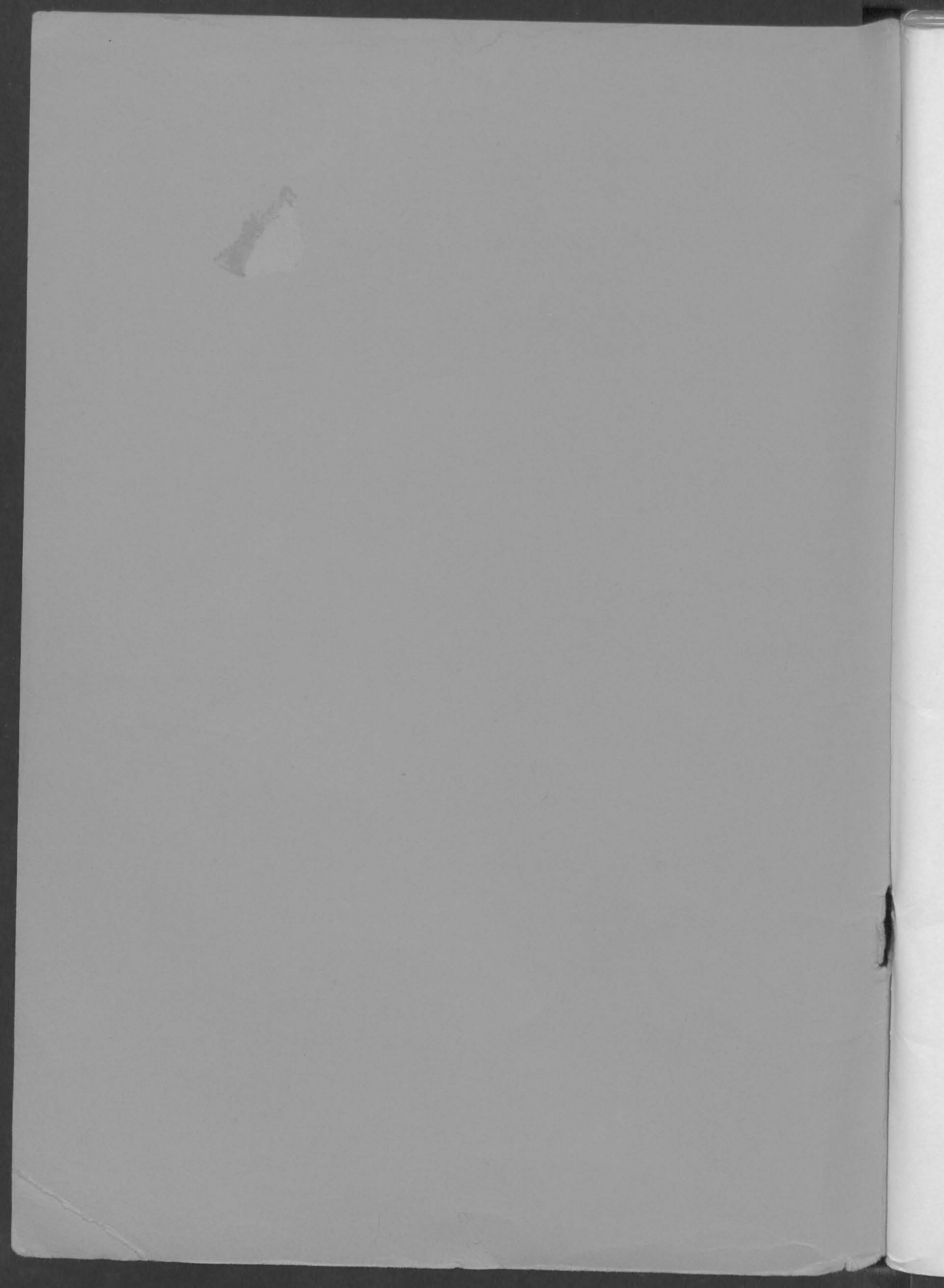
D. J. ADRIAANSE

P. J. M. MAAS

Centrum voor Bedrijfswetenschappen

DELFTSE UNIVERSITAIRE PERS

0718
704



Momentopname van twee adviesgroepen in fusie:
het toestandsbeschrijvingsmodel in praktijk

D. J. Adrianius
P. J. M. Maas
Centrum voor Bedrijfs...

C10029
57981



VERVALLEN

P1177
8481

IV Model voor het beschrijven van een organisatie van organisatie
door D. J. Adrianius en P. J. M. Maas (Delft, juni 1975)
III De organisatie als systeem
door D. J. Adrianius (Delft, september 1975)
II Model voor het beschrijven van een organisatie van organisatie
door D. J. Adrianius en P. J. M. Maas (Delft, juni 1975)
I Model voor het beschrijven van een organisatie van organisatie
door D. J. Adrianius en P. J. M. Maas (Delft, juni 1975)

DELFTSE UNIVERSITAIRE PERS/1975

0718
704
7

BI BLOTHEEK T U Delft
P 1177 8481



C 295798

ORGANISATIE VERANDERING VI

Eerder verschenen in de reeks 'Organisatie Verandering':

- I Model voor het beschrijven van verandering van organisaties,
door D. J. Adriaanse (Delftse Universitaire Pers, Delft, april 1975)
- II Model voor het beschrijven van verandering van organisaties in het kader van Organisatie-
Ontwikkeling,
door D. J. Adriaanse (Delftse Universitaire Pers, Delft, september 1975)
- III De organisatie als sociaal systeem,
door P. J. M. Maas (Delftse Universitaire Pers, Delft, juli 1976)
- IV Model voor het analyseren en typeren van sociale interventies ten behoeve van organisatie
verandering,
door D. J. Adriaanse (Delftse Universitaire Pers, Delft, juli 1976)
- V Evaluatie bij/van Organisatie Verandering
zal medio 1978 verschijnen

Momentopname van twee adviesgroepen in fusie: het toestandsbeschrijvingsmodel in praktijk

D. J. Adriaanse

P. J. M. Maas

Centrum voor Bedrijfswetenschappen

Voorwoord

1. Inleiding

1.1. Plaats en functie van deze monografie in de reeks

1.2. De methode in hoofdzakelijk

1.3. Wijze van behandeling van het onderzoeksveld

2. Achtergrondbeeld van de twee organisatieadviesgroepen

3. Toestandsbeschrijving van de twee organisatieadviesgroepen in fusie

3.1. Het veld op welke wijze vastgesteld

3.2. Wijze van uitwerking en presentatie van de

3.3. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

3.4. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4. Methodologische beschouwingen

4.1. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.2. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.3. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.4. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.5. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.6. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.7. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.8. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.9. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'

4.10. Het 'toestandsbeschrijvingsmodel'



DELFTSE UNIVERSITAIRE PERS/1978

Centrum voor Bedrijfswetenschappen
Technische Hogeschool Delft
Kanaalweg 2B
Delft

Besteladres: Delftse Universitaire Pers, Mijnbouwplein 11, Delft, telefoon: 015-783254.

Copyright © 1978 by Delftse Universitaire Pers, Delft.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Voor alle kwesties inzake het kopiëren van een of meer pagina's van deze uitgave:
Stichting Reprorecht-Amsterdam.

ISBN 90 6275 008 7

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Inleiding	3
1.1. Plaats en functie van deze monografie in de reeks	3
1.2. De methodiek in hoofdlijnen	4
1.3. Wijze van benadering van het onderzoeksveld	10
2. Achtergrondsbeeld van de twee organisatie-adviesgroepen	12
3. Toestandsbeschrijving van de twee organisatie-adviesgroepen in fusie	18
3.1. Wat werd op welke wijze verzameld	18
3.2. Wijze van uitwerken en presentatie van de gegevens	26
3.3. Het detailbeeld van 'feiten' en 'belevingen'	29
3.4. Samenvatting en commentaar van de onderzoekers	62
4. Methodologische kanttekeningen	68
4.1. Gegevensverzameling en verwerking t.b.v. het F- en B-beeld; de rol van model 'Hoofdfuncties' daarbij	69
4.2. Het onderscheiden van 'feiten' en 'belevingen'	72
4.3. Het verwerken van gegevens op individueel niveau naar een groeps'foto'	73
4.4. De waarde van een 'moment'-opname, zowel voor de KT- als de LT-doelstellingen van het onderzoek	75

Bijlage I	: Overzicht van de monografieën-reeks 'Organisatie Verandering'	78
Bijlage II	: Structuur-verbeteringsmethodiek, volgens de grondgedachten van ir. E. Hijmans	81
Bijlage III	: Zoek-brief	82
Bijlage IV	: Interview-schema's BS/OO	90
Bijlage V	: Beoordeling van de momentopname door de betrokkenen	97

Losse bijlagen

Bijlage F ₁	: Eerste overzicht Feitenbeeld Activiteitenpatroon BS/OO adviesgroep
Bijlage F ₂	: Tweede overzicht Feitenbeeld Bijdragers aan de processen van BS/OO

Voorwoord

Deze monografie is de vijfde publikatie in de serie 'Organisatie Verandering' van het Centrum voor Bedrijfswetenschappen van TH Delft. Zij kreeg desondanks het volgnummer VI. Monografie V gaat namelijk dieper in op de 'Methodologische aspecten van evaluatie bij organisatie verandering' en sluit als zodanig direct aan bij I t/m IV m.b.t. de theoretische opzet van het onderzoek. Deze is nog in bewerking. De monografieën VI en VII besluiten de reeks met rapportages betreffende de toepassing en de toetsing van de ontwikkelde methode in twee praktijk situaties.

Met het 'besluiten' van de reeks besluit het Centrum ook tegelijkertijd zijn bestaan; het viel ten offer aan de 'strijd om de budgetplaatsen'.

De relatief lange tijdsruimte tussen de publikatie van de voorgaande en deze monografie wordt ten dele verklaard door het bekende feit, dat praktijktoepassingen nu eenmaal veel tijd vergen en ook onvoorziene problemen en stagnaties oproepen. Extra tijd vergde ook de omwerking van de rapportage aan de betrokkenen tot een voor een veel breder lezerspubliek toegankelijke monografie. Tegelijk met de daarbij geboden anonimisering vergde dit een uitgebreider karakterisering van de situatie, dan voor betrokkenen zelf nodig was. Daarnaast kostte echter ook het 'gevecht om het bestaan' en het openhouden van de mogelijkheden een veelbelovend lijkend onderzoek althans nog tot enige mate van afronding te brengen, veel tijd en energie.

Wij hopen de ontbrekende monografieën V en VII nog in de eerste helft van 1978 het licht te kunnen doen zien, en houden ons als voorheen van harte aanbevelen voor reacties en kritiek op de reeds verschenen deeltjes. Het in deze monografie beschreven veldonderzoek betreffende een 'Momentopname van twee adviesgroepen in fusie' werd uitgevoerd door de heren Ir. D.J. Adriaanse en Drs. P.J.M. Maas.

Aan de besprekingen m.b.t. de concrete uitwerking en analyse van de resultaten werd periodiek deelgenomen door ondergetekende. De uiteindelijke presentatie en verwoording is voornamelijk van de hand van de eerstgenoemde auteur. Mevrouw H. de la Mar-Hekket, mevrouw J.F. Tammenga-Kwak en mevrouw E. van Velzen-Plaschek verzorgden vaak onder grote druk de vele bijkomende secretariaatswerkzaamheden, alsmede de tussenrapportages naar de betrokkenen en het tot stand komen van de uiteindelijke gepubliceerde tekst.

Een speciaal woord van dank is op zijn plaats voor de bij dit veldonderzoek betrokkenen, die zich groepsgewijs en individueel als 'slachtoffer/proefkonijn' beschikbaar stelden. Hun interesse, medewerking, inzet en openheid heeft in hoge mate de kwaliteit en rijkdom van de resultaten mogelijk gemaakt. Zij gaven daarenboven toestemming tot de voorliggende geanonimiseerde versie.

Wij hopen dat ook zij met genoegen op deze publikatie kunnen terugzien.

De verantwoordelijkheid voor inhoud en presentatiewijze berust uiteraard geheel en uitsluitend bij de auteurs en ondergetekende.

Prof. ir. P.Ch.A. Malotaux
beheerder van het
Centrum voor Bedrijfswetenschappen

Delft, december 1977

1. Inleiding

1.1 Plaats en functie van deze monografie in de reeks

Deze monografie VI in de reeks van zeven* onder de gemeenschappelijke titel ORGANISATIE VERANDERING behandelt het eerste veldonderzoek. Het doel daarvan is toetsing en illustratie van de werking van een onderdeel van de ontwikkelde evaluatie-methodiek in de praktijk.

Deze veldstudie bleef beperkt tot het maken van één toestandsbeschrijving. In de laatste monografie wordt de werking van de volledige evaluatie-methodiek in een *andere* praktijksituatie behandeld. Dan worden *twee* 'moment-opnamen' gegeven, opgenomen met een jaar tussenruimte. Daarbij wordt dan ook een beeld gegeven van de tussentijds plaatsgevonden gebeurtenissen en ondernomen acties. Dit dan inderdaad ter complete toetsing en illustratie van de gehele ontwikkelde methodiek als evaluatie-instrument bij Organisatie Ontwikkeling.

In dat kader kan de onderhavige monografie slechts als een voorloper worden beschouwd. Desondanks hechten wij aan publikatie van speciaal deze toestandsbeschrijving grote waarde. De toestandsbeschrijvingen in monografie VII hebben namelijk betrekking op een totaal andere setting: een behandelafdeling binnen een psychiatrisch ziekenhuis. Tesa-men kunnen die case-studies zichtbaar maken hoe de ontwikkelde methodiek in totaal *verschillende* situaties op *eenzelfde* stramien werkend, de mogelijkheid opent tot systematische vergelijking van veranderingsprocessen in het algemeen.

In deze monografie richten de auteurs zich in eerste instantie tot de categorie 'potentiële gebruikers' onder de lezers.

* Een volledig overzicht van de reeds verschenen en nog te verschijnen monografieën is gegeven in bijlage I.

Beoogd wordt hèn een antwoord te geven op de vraag: "hoe maak je nou zo'n momentopname m.b.v. dit model". Tevens willen ze illustreren wat men met deze systematische analyse 'boven tafel' kan halen. In hoofdstuk 4 wordt voor de meer wetenschappelijk geïnteresseerden kort ingegaan op enkele methodologische problemen m.b.t. dit veldonderzoek.

Dit wat betreft plaats en functie van de onderhavige monografie in de totale reeks.

1.2 De methodiek in hoofdlijnen

Ter verdere inleiding, maar tevens om onafhankelijke lezing van deze monografie mogelijk te maken is het wellicht dienstig de methode nog eens in hoofdlijnen samen te vatten.

Zowel vanuit de praktijk als vanuit de literatuur wordt steeds duidelijker dat er een grote behoefte bestaat aan methoden om 'verandering' systematisch te kunnen signaleren en evalueren. Dit geldt zeker ook voor veranderingsprocessen die zich in en rond sociale systemen voltrekken.

Men gaat er op theoretische gronden vanuit dat bepaalde maatregelen, acties, interventies of reorganisaties bevorderlijk zijn voor de 'gezondheid' van de organisatie. Maar blijkt dat waar? Wordt wel of niet bereikt wat men beoogde? En waardoor dan wel (of niet)? Door de geplande actie, of door een samenspel ook met geheel andere oorzaken en gebeurtenissen?

Niet alleen voor de 'beroepsmatig veranderaar' is het van belang zicht te krijgen op zijn daden. Er is algemeen een toenemende behoefte te signaleren om het eigen lot mede te gaan bepalen. Mede daarom is het van belang dat *betrokkenen zelf zicht krijgen op 'hun' organisatie en haar ontwikkeling*. Mensen worden de facto in organisaties 'gebruikt' om de doelen daarvan te realiseren, omgekeerd 'gebruiken' mensen organisaties om tegelijkertijd ook hun eigen doeleinden te verwezenlijken. De kern van elke organisatie-problematiek in *sociaal** perspectief bestaat in feite juist in de voortdurende afstemming op elkaar van systeem-doelen enerzijds en individuele doelen anderzijds.

Vanuit dit perspectief werd als onderzoeksdoelstelling gekozen

* Men vergelijkte desgewenst nog eens monografie III: 'De organisatie als sociaal systeem' waarin hierop nader wordt ingegaan.

het ontwikkelen van een methodiek die

- als procesondersteunend hulpmiddel kan worden aangewend bij het initiëren, realiseren, begeleiden en evalueren van organisatie-veranderingsprocessen ...

en die bovendien

- het wetenschappelijk inzicht in die processen kan bevorderen.

En dit in eerste instantie ten dienste en ten behoeve van *alle* direct bij de verandering betrokkenen. Bij toepassing van de methodiek kan zo op langere termijn geleidelijk een toenemend gemeenschappelijk ervaringsarsenaal ontstaan waardoor wetenschappelijke exploratie beter mogelijk wordt. Uit meer recente literatuur komt opnieuw sterk de discussie naar voren over het al dan niet bestaan van een tegenstelling tussen *theorie*-gericht en *toepassings*-gericht onderzoek*. Uit de voorafgaande formulering van de doelstelling van dit onderzoek blijkt dat o.i. *beide* onderzoeksoorten *hetzelfde* basisstramien vergen. En derhalve - zeker wat betreft de opzet van de gegevens-verzameling - niet alleen kunnen, maar moeten worden gecombineerd.

Tot zover nog eens kort samengevat de uitgangspunten en doelstellingen van het onderzoek, d.w.z. het *van waaruit* + *waartoe*.

Tot slot van deze samenvatting van de methode *in hoofdlijnen* het *hoe* van de opzet.

De basisgedachte daarbij is, dat van het veranderingsproces zelf, zeker bij complexe sociale systemen, maar heel weinig direct is waar te nemen. Wel vaststelbaar is, of er na verloop van tijd verandering heeft plaatsgevonden.

Door de toestand van een systeem op een bepaald moment te vergelijken met de toestand op een ander moment kan worden geconstateerd, of, en zo ja op welke punten of aspecten er iets is veranderd. Er heeft zich dan blijkbaar een veranderingsproces voltrokken.

Die *toestandsbeschrijvingen* (momentopnamen) zijn te vergelijken met *foto's*. Naarmate men meer foto's, met kortere tussenpozen opgenomen, ter beschikking heeft, groeit de beschrijving naar een *film* van het veranderingsproces. Het veranderingsproces komt aldus naar voren vanuit de vergelijking van momentopnamen op overeenkomsten en verschillen. Deze overeenkomsten en verschillen moeten uit de opeenvolgende toestands-

* In monografie V, waarin met name de methodologische aspecten van de evaluatie-problematiek worden behandeld, komt ook dit probleem nader aan de orde.

beschrijvingen wel duidelijk naar voren kunnen treden. Die momentopnamen moeten dan wel van dezelfde structuur zijn en vergelijkbare elementen bevatten. De reeks moet derhalve bestaan uit momentopnamen *op hetzelfde raster*.

Iedere momentopname van het systeem dient o.i. een antwoord te geven op de volgende vragen (figuur 1).

<p>Hoe is de <u>feitelijke</u> situatie? (het Feiten-beeld)</p>	<p>Hoe zit dat systeem in elkaar ? Welke processen vinden plaats ? Welke instanties (individuen) verrichten welke functies ? ('wie' doet 'wat', 'waaraan' en 'waartoe' ?)</p>
<p>Hoe zien en beleven de verschillende betrokkenen de situatie ? (het Belevings-beeld)</p>	<p>Hun feiten wenselijkheden en onwenselijkheden wat 'willen' en 'kunnen' de betrokkenen wel en niet.</p>

Figuur 1: Schema voor een toestandsbeschrijving van een sociaal systeem

Dit schema vormt als het ware het raster van de 'foto'. De kern van dit raster is *parallelverzameling van informatie rond twee polen*: de '*feitelijke*' toestand (F-beeld) en de *beleving* van de betrokkenen m.b.t. die toestand (B-beeld).

Hoe krijgen we nu een antwoord op de gestelde vragen?

De bedoeling van het FEITENBEELD is dat het duidelijk maakt hoe de organisatie, afdeling of groep in elkaar zit en functioneert:

- welke processen, activiteiten vinden er plaats?
- welke individuen of instanties leveren welke bijdragen daaraan?

Voor het inventariseren van de processen wordt gehanteerd het model 'Hoofdfuncties van een (willekeurige) organisatie'*. Dit model fungeert bij die informatie-verzameling als een soort 'checklist' voor de *soorten* van processen die men te allen tijde kan verwachten, alsmede voor de *samenhang* daartussen.

Voor het inventariseren van de bijdragende instanties wordt gebruik gemaakt van een ander hulpmiddel: de Bijdrage Toewijzings Analyse (BTA). Deze BTA is een onderdeel van de Doelstellings- en Bijdrage Toewijzings Analyse (D&BTA) die als bijlage is toegevoegd in monografie III en in schemavorm is opgenomen als bijlage II in deze monografie.

Deze twee hulpmiddelen leveren in combinatie met elkaar de informatie die nodig is voor het Feitenbeeld. Hoe de instrumenten er meer 'en detail' uitzien en worden gehanteerd komt later in deze monografie uitvoerig aan de orde.

Uiteraard zijn ook andere instrumenten voor de gegevensverzameling te gebruiken. De reden waarom wij *deze* modellen gebruiken is dat zij *systematische* organisatie-analyse mogelijk maken en daardoor de kans op 'gaten' in de informatie minimaliseren. Daarenboven zijn de hiermee gemaakte opeenvolgende momentopnamen van vergelijkbare structuur.

Het BELEVINGSBEEELD omvat de visie van de betrokkenen op het functioneren van de organisatie en hun oordeel daarover. In belangrijke mate is dit het uitspreken van een oordeel over het Feitenbeeld (waar loopt het in de organisatie niet goed en waar voel ik, voelen wij, ons niet lekker in die organisatie? Knelpunten in het functioneren van individu en organisatie). Daarenboven kunnen ook de beleving en het oordeel aan bod komen t.a.v. de doelstellingen van de organisatie en de eventueel eigen wensen dienaangaande.

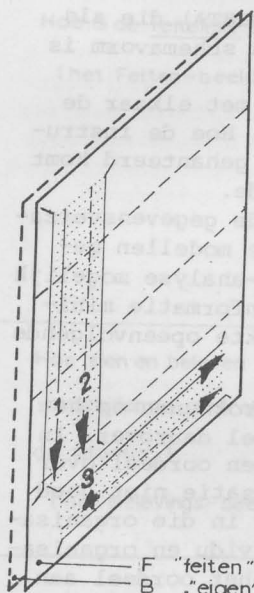
Daarmee komt dan in feite tevens het D-deel van het Doelstellings- & Bijdrage Toewijzings Analyse-schema (bijlage II) aan bod. Tegelijkertijd komt dan de mens *in* en *achter* de functionaris aan het woord als betrokkene en *belanghebbende* i.p.v. alleen als *instrument* van het systeem.

Niet alleen op theoretische gronden, maar ook uit ervaring blijkt dat de B-beelden, per onderwerp geprojecteerd tegen de achtergrond van het F-beeld, beter plaatsbaar en interpreteerbaar zijn; ook in hun onderlinge samenhang. Op deze wijze wordt er aan de betrokkenen een veel directere mogelijkheid tot inzicht in de situatie geboden en van daaruit mogelijk aangrijpingspunten tot verandering ervan.

* Dit model van Malotaux werd in de voorgaande monografieën I en II in hoofdlijnen beschreven en zal men in het verloop van deze monografie toegepast zien.

Tot zover wat betreft het *hoe* van het maken van één toestandsbeschrijving van een organisatie of deel daarvan (men kan bovenstaande modellen toepassen op verschillende aggregatieniveau's: een groep, afdeling, bedrijfseenheid of concern).

In monografie II, p.38 werd een dergelijke toestandsbeschrijving symbolisch voorgesteld met het volgende beeld.



1. BELEIDVORMINGS- EN EFFECTUERINGS
DIMENSIE t,e aspecten.
2. BELEIDVORMINGS- EN EFFECTUERINGS
DIMENSIE s,p aspecten.
3. PRODUKTIEDIMENSIE t,e aspecten.
4. PRODUKTIEDIMENSIE s,p aspecten.

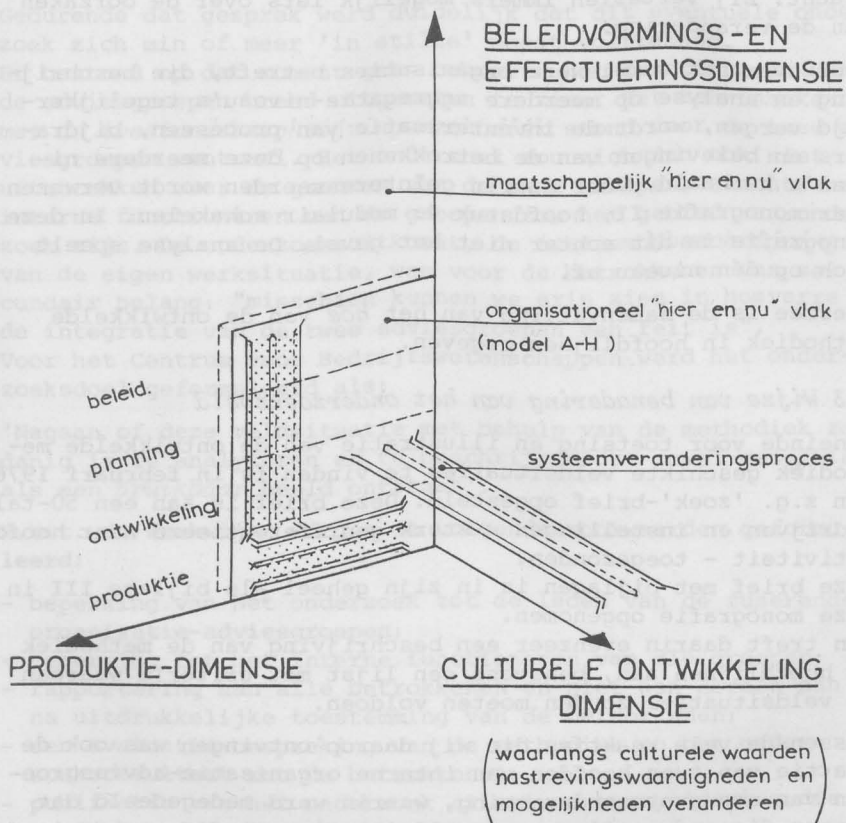
F "feiten"
B "eigen" feiten.
.gewenst/ongewenst.
.wat doen?

Figuur 2: Model voor systeemtoestandsbeschrijving

Een eventuele optredende verandering in de organisatie komt, zoals eerder beschreven, tot uitdrukking wanneer twee toestandsbeschrijvingen op verschillend tijdstip verschillen vertonen.

Dat werd behalve in monografie I als model AH3 op p.27, ook nog eens meer 'en detail' weergegeven in monografie II op p.19 e.v.. Daarbij is de veranderings-as getypeerd als de *culturele ontwikkelings-dimensie*. In die richting veranderen structuren en werkwijzen (en belevingen) zich; als regel ook min of meer parallel met de zich wijzigende waarden en normen.

Dat werd in monografie II op p.20 gesymboliseerd door het model AH3.



Figuur 3: Verandering van het sociale systeem: Model AH3

Veranderingen ontstaan niet vanzelf of zo maar, doch krijgen richting en inhoud onder invloed van allerlei - bedoelde en onbedoelde - impulsen. Impulsen tot verandering van het systeem vanuit individuen of groepen binnen het systeem, maar ook impulsen van buitenaf: individuele, groepsgewijze (pressiegroep) of maatschappelijke impulsen. Ten dele zullen deze zich uiten in bewust ondernomen, gewilde en geformaliseerde actie. Ten dele zullen deze impulsen beleefd worden als 'over ons gekomen' (bijv. conjunctuur-daling).

Deze beide soorten impulsen, *acties* en *gebeurtenissen*, hebben mogelijk invloed op de veranderingen; en het zijn deze impulsen die, zover mogelijk, eveneens in kaart moeten worden gebracht. Zij vertellen immers mogelijk iets over de oorzaken van de verandering.

Voorzover het complexere organisaties betreft, die beschrijving en analyse op meerdere aggregatie-niveau's tegelijkertijd vergen, wordt de inventarisatie van processen, bijdragers en belevingen van de betrokkenen op deze meerdere niveau's herhaald. Voor daarin geïnteresseerden wordt verwezen naar monografie II, hoofdstuk 4: modulair schakelen. In deze monografie is dit echter niet het geval. De analyse speelt zich op één niveau af.

Hiermee is de samenvatting van het *hoe* van de ontwikkelde methodiek in hoofdlijnen gegeven.

1.3 Wijze van benadering van het onderzoeksveld

Teneinde voor toetsing en illustratie van de ontwikkelde methodiek geschikte veldsituaties te vinden is in februari 1976 een z.g. 'zoek'-brief opgesteld. Deze brief is aan een 50-tal bedrijven en instellingen - sterk gedifferentieerd naar hoofdactiviteit - toegezonden.

Deze brief met bijlagen is in zijn geheel als bijlage III in deze monografie opgenomen.

Men treft daarin evenzeer een beschrijving van de methodiek in hoofdlijnen aan, benevens een lijst met criteria waaraan de veldsituaties zouden moeten voldoen.

Tussen de vele reacties die wij daarop ontvingen was ook de reactie van twee hoofden van interne organisatie-adviesgroepen van een grote onderneming, waarin werd medegedeeld dat binnen die onderneming geen veldsituatie was die aan de in de 'zoek'-brief gestelde criteria voldeed. Wel hadden zij belangstelling om met de onderzoekers van gedachten te wisselen over de opzet en de toepassing van de ontwikkelde methodiek.

Daarop volgde een gesprek met de beide hoofden. Aan het einde van het gesprek bleek dat men de methodiek toch wel eens toegepast wilde zien en men vroeg zich af of de twee adviesgroepen, die min of meer een 'vrijage' waren aangegaan, mogelijk een geschikt object zouden zijn. Beide partijen zouden zich over dit voorstel beraden.

Enige maanden later werd - op hun verzoek - de methodiek voor de medewerkers van de beide adviesgroepen uiteengezet en bediscussieerd.

T.a.v. de wenselijkheid om de toestandsbeschrijvingsmethodiek op de eigen situatie toe te passen bleken de meningen verdeeld.

Besloten werd met enkele vertegenwoordigers van beide groepen nader van gedachten te wisselen en zo mogelijk een onderzoeksplan op te stellen.

Gedurende dat gesprek werd duidelijk dat dit eventuele onderzoek zich min of meer 'in stilte' moest voltrekken.

Er bestond op dat moment geen behoefte het functioneren van de adviesgroepen breed uitgemeten te zien. Het *kennismaken met de toestandsbeschrijvingsmethodiek* stond voor de twee adviesgroepen centraal. Het onderzoek zou zich dan ook niet uitstrekken over de grenzen van de twee groepen; slechts het interne functioneren van de groepen zou het gebied van onderzoek zijn. De onderzoeksuitkomst, de *toestandsbeschrijving* van de eigen werksituatie, was voor de betrokkenen van secundair belang: "misschien kunnen we erin zien in hoeverre de integratie van de twee adviesgroepen een feit is". Voor het Centrum voor Bedrijfswetenschappen werd het onderzoeksdoel geformuleerd als:

'Nagaan of deze veldsituatie met behulp van de methodiek zodanig is te analyseren en te beschrijven dat zowel een *juist* als een *bruikbaar* beeld ontstaat'.

M.b.t. de werkwijze werden de volgende voorwaarden geformuleerd:

- beperking van het onderzoek tot de leden van de fuserende organisatie-adviesgroepen;
- beperking tot het interne functioneren van die groepen;
- rapportering aan alle betrokkenen en niet aan derden dan na uitdrukkelijke toestemming van de betrokkenen;
- een evaluatie-bespreking van de methodiek en het onderzoeksresultaat met de betrokkenen;
- publikatie van het onderzoek alleen na anonymisering die goedgekeurd is door de betrokkenen.

De Centrum-medewerkers hebben m.b.t. hun rol duidelijk afgesproken dat zij zich zouden beperken tot het maken en afleveren van één 'foto'. Zij waren uitdrukkelijk niet in de markt de diagnose-uitkomst strategisch te gaan hanteren om een veranderingsproces op gang te brengen en/of te begeleiden.

Dit voorstel werd door de leden van beide groepen geaccepteerd; en op grond daarvan werd de onderzoekers alle medewerking toegezegd.

2. Achtergrondsbeeld van de twee organisatie-adviesgroepen

Zoals ook in hoofdstuk I nog eens beschreven, is de evaluatie-methodiek primair bestemd voor de direct betrokkenen bij veranderingsprocessen.

Zo werden ook bij deze momentopname de resultaten eerst aan de leden van de betrokken groepen ter hand gesteld. Daarbij kon van een schets van de situatie betreffende de betrokken werkeenheid in relatie tot het grotere geheel worden afgezien omdat de betrokkenen daarover *als betrokkenen* reeds beschikken.

In het algemeen geldt dit niet voor de *lezer* van deze monografie. De bedoeling van het nu volgende achtergrondsbeeld is de lezer een zodanige schets van de situatie te geven, dat de momentopname goed te begrijpen is.

De twee organisatie-adviesgroepen BS en OO maken deel uit van een grote onderneming.

Enige jaren geleden is er in de onderneming een begin gemaakt met het integreren van de afdelingen 'Personeelszaken' (PZ) en 'Organisatie Zaken' (OZ) tot één afdeling 'Arbeids- en Organisatie Zaken' (AOZ), een integratie die men de laatste tijd zich in wel meer ondernemingen ziet voltrekken.

In het verleden kende de onderneming twee gescheiden afdelingen PZ en OZ. Tot de PZ-taken behoorden o.a.: werving en selectie; vorming, opleiding en training; arbeidsvoorwaarden; bedrijfsmaatschappelijk werk.

De afdeling OZ vond een taak in het adviseren over automatisering, mechanisatie, capaciteitsvraagstukken, kwantitatieve methoden, administratieve organisatie, organisatie-structuren e.d.

De ene adviesgroep (BS) maakte toen deel uit van de afdeling 'Organisatie Zaken'. Zij bestond voornamelijk uit economisch/bedrijfskundig geschoolden (academici en HTS-niveau). Het hoofd van OZ was in vroeger jaren ook hoofd van BS geweest.

De andere groep (OO) was een onderdeel van de afdeling 'Personeelszaken' (PZ) en zij bestond uit gedragswetenschappelijk geschoolde academici.

Korte tijd nadat een zekere toenadering tussen (enige leden van) de beide adviesgroepen zich begon af te tekenen werden de afdelingen Personeelszaken en Organisatie Zaken onder één hoofd gebracht. Zo ontstond de afdeling 'Arbeids- en Organisatie Zaken' (AOZ). Het hoofd van OZ werd toen benoemd tot 'hoofd AOZ'.

Om de in paragraaf 3.3 beschreven situatie wat beter te kunnen begrijpen lijkt het van belang kort in te gaan op de zich algemeen manifesterende verschillen in opvattingen met betrekking tot organisatie-advieswerk. De indruk bestaat dat soortgelijke verschillen ook een rol hebben gespeeld in het fusie-proces tussen de beide adviesgroepen BS en OO.

Enkele algemene trends in het organisatie-advieswerk

In een adviesproces gericht op het veranderen van een systeem of deel daarvan, kan men twee aspecten onderscheiden:

- een meer inhoudelijk aspect gericht op het *wat*, en
- een meer procesmatig aspect gericht op het *hoe* van de verandering.

Om een verandering tot stand te brengen zijn beide aspecten van belang. In een praktijksituatie (adviesrelatie) kan echter een adviseur meer gericht zijn op

- *het vangen van een bepaalde vis**, d.w.z. als expert (deskundige) het probleem van de cliënt oplossen, óf
- *het kunnen vissen**, d.w.z. als begeleider het probleemoplossend vermogen van de cliënt vergroten.

Een aantal karakteristieke verschillen tussen deze twee stromingen onder organisatie-adviseurs laat zich als volgt rubriceren.**

* In monografie IV, paragraaf 2, wordt bij dit onderscheid wat langer stilgestaan.

** Een meer uitgebreide opsomming vindt men in: Graaf, M.H.K. van der, *Psychologische aspecten van de Organisatie*, Alphen a/d Rijn, 1975, Samson, blz. 262 e.v.

STROMING Verschil t.a.v.	ORGANISATIE-DESKUNDIGE	ORGANISATIE-ONTWIKKELAAR
• Opleiding	-Harde wetenschappen	-Menswetenschappen
• Mensbeeld	-Functioneel	- Sociaal
• Organisatie	-Gesloten systeem	-Open systeem
• Organisatiebeeld	-Bestuurbaar	-Leefbaar
• Werkdoel	-Oplossen van het probleem	-Helpen met het probleem
• Werkwijze	-Probleemgericht Arts-patiënt model	-Procesgericht Participatief model
• Middelen	-Taken, procedures Structureel	-Rollen, processen Relationeel
• Client	-Management Opdrachtgever	-Organisatie 'Problem-group'
• Image v.d.aanpak	-Praktisch	-Wazig

Figuur 4: Karakterisering van twee trends in de organisatieadviesbenadering

Deze karakterisering van de *organisatie-deskundige* en de *organisatie-ontwikkelaar* moet men uiteraard vooral zien als een ideaaltypische. In de praktijk van het advieswerk komen als regel allerlei meng- of tussenvormen voor.

Karakterisering van de twee organisatie-adviesgroepen in voorgaand perspectief

Dwars door de twee organisatie-adviesgroepen in fusie heen vindt men beide bovengenoemde ideaaltypische stromingen soms duidelijk, soms minder duidelijk terug. Echter globaal kan men stellen dat vanuit de vroegere situatie de groep BS meer tendeert naar een 'organisatie-deskundige' aanpak, terwijl de aanpak van de groep OO meer gaat in de richting van het ideaaltype 'organisatie-ontwikkelaar'.

We zullen dit iets verduidelijken.

De groep BS (Besturing en Systemen) viel voorheen onder de afdeling 'Organisatie Zaken'. Het huidige hoofd van AOZ was toen hoofd van OZ, terwijl hij nog eerder hoofd van BS was geweest. Vanuit die functies bekleedde hij t.a.v. de groep BS een sterk overheersende positie, hetgeen ook in de werkor- ganisatie tot uitdrukking kwam.

Hij verzorgde de contacten met buiten en had zo alle relaties met opdrachtgevers en klanten in handen. De adviseurs daaren-

tegen waren sterk gericht op de uitvoering van het werk. Enkele adviseurs traden daarbij als projectleider op. De BS-club bestond voornamelijk uit economisch/organisatiekundig georiënteerden (academici en HTS-niveau) en zij richtten zich sterk op het *technisch/economisch functioneren van het bedrijf*. Het werk bestond uit het regelen van de verhoudingen *tussen* formeel erkende groepen en afdelingen en richtte zich vooral op de formele en structurele kant daarvan.

De groep OO (Organisatie Ontwikkeling) was het restant van een vrij omvangrijke groep psychologen, agogen en sociologen, die vanuit PZ sociale veranderingen in het bedrijf probeerde te bewerkstelligen en te begeleiden.

Zij richtten zich primair op de mens in de organisatie en stelden het *psycho/sociale functioneren van individuen en groepen* centraal en zagen dát als voorwaarde voor het functioneren van het geheel. Hun arbeidsveld lag aldus veel meer *binnen* systemen en/of groepen. In hun advieswerk hanteerden zij het participatie- of begeleidingsmodel. De OO-groep kende wat betreft de interne werkorganisatie weliswaar een hiërarchie, maar men speelde het als een 'maatschap'. Door allerlei omstandigheden nam de groep geleidelijk in aantal af.

Een jaar vóór deze 'momentopname' maakten zowel OO als BS een moeilijke tijd door: OO had weinig aansluiting op de beleidssector en BS was net het hoofd OZ kwijtgeraakt omdat deze hoofd van 'Arbeids- en Organisatie Zaken' (AOZ) was geworden. Bovendien had men in beide clubs een aantal negatieve ervaringen opgedaan m.b.t. het organisatie-advieswerk. De BS-mensen hadden ervaren dat hun 'oplossingen' soms bij de opdrachtgever in de la verdwenen, soms ook bij de invoering sociale problemen opriepen. De OO-ers hadden ervaren dat men terdege rekening diende te houden met het bestaan van de hiërarchie en het functioneren van het geheel, wil men zich tenminste staande kunnen houden.

Vooraf binnen de OO-groep is men zich intensief gaan bezinnen op haar advieshouding. Een aantal OO-mensen ging op zoek naar geestverwanten bij BS en bij 'Vorming, Opleiding en Training' (VOT). De nogal uitgesproken opvattingen over hoe een organisatie-adviesclub zelf intern georganiseerd moet zijn, deed VOT afhaken. Met BS werd het overleg voortgezet en een aantal medewerkers uit beide clubs zag wel wat in samenwerken. Gedurende het op gang komen van de 'vrijage' speelden nog enkele andere factoren *mede* een rol:

- een omvangrijke reorganisatie van de afdeling AOZ zou zich kunnen gaan voltrekken nu PZ en OZ onder één hoofd waren gebracht en een integratie ook op lagere niveau's voor de

hand lag;

- . de grote diversiteit aan adviseurs maakte het voor de klant erg onduidelijk bij wie deze nu terecht moest met zijn problemen;
- . in het veld kwamen verscheidene adviseurs elkaar regelmatig tegen, soms zelfs voor hetzelfde probleem;
- . OO zou een naamsverandering wel kunnen gebruiken en ook BS zou eindelijk eens van haar administratief/organisatorisch imago verlost kunnen worden;
- . in een aantal gevallen werden advies-opdrachten reeds - zij het 'ad hoc' - gezamenlijk uitgevoerd;
- . bij enkele adviseurs uit beide groepen was al geruime tijd een ontwikkeling gaande m.b.t. de eerder geschetste ideaal-typische visies t.a.v. organisatie-advieswerk.

Aldus werd na een reeks voorbereidende besprekingen besloten om gedurende een periode van intensief contact na te gaan of men elkaar zou kunnen vinden. Daarbij werden de volgende organisatorische regelingen getroffen:

- de groep BS had een *hoofd BS* (H-BS); de groep OO zou geleid worden door een *interim-hoofd OO* (IH-OO). Naar buiten zouden de groepen zich presenteren als twee groepen die een samenwerkingsverband waren aangegaan. BS behoudt haar, traditioneel meer hiërarchische, structuur; OO blijft intern volgens het maatschapsmodel functioneren.
- ingesteld werd de *Plenaire Vergadering* (PV). Eens per 14 dagen komen alle leden van beide groepen een halve dag samen. De bijeenkomst is bedoeld voor informatie-uitwisseling, onderlinge afstemming, het bespreken van fusieproblemen en ook om de gedachten over een toekomstige koers te ontwikkelen.
- opgericht werd een *Project Comité* (PC). Dit comité diende zich bezig te houden met de projectwerving en de bemanning daarvan. In dit comité zitten 5 senioradviseurs (3 van BS, 2 van OO, waaronder H-BS en IH-OO). Dit comité zou ook geraadpleegd kunnen worden door de andere adviseurs indien ze problemen met hun projecten hebben.
- opgericht werd een *Werkgroep Vakontwikkeling* (WV), met als doel 'Vakdagen' voor te bereiden waarop alle betrokkenen kunnen discussiëren over 'adviseren en de daarbij behorende kennis en attitude'. Deze bijeenkomsten zijn ook weer bedoeld vakinhoudelijk tot meer wederzijds begrip te komen.

Men beoogde de integratie niet alleen via deze organen te realiseren doch tevens door in (zich daartoe lenende) projecten vanuit de twee invalshoeken samen te werken.

Tot slot van deze inleiding een overzicht van de personele situatie ten tijde van het onderzoek, 11 maanden na het aangaan van de 'vrijage' (zie figuur 5).

	Academisch nivo	H.T.S.-nivo	Secreta- rieel	Senior/ Junior adviseur (Interim) Afd. Hoofd	Project Comité	Plenaire Verg.	Wergroep Vakontw.	met junior- adviseurs werkend	afdeling
A	X			S	H-BS	X	X	X	
B	X			S		X	X	X	
C	X			S		X	X		
D	X			J		X	X		
E	X			S		X	X		
F	X			J		X	X		
G		X		J		X	X		
H		X		J		X	X		
K		X		J		X	X		
L			X				X		groep BS
P	X			S	IH-OO	X	X		
Q	X			S		X	X		
R	X			J		X	X		
T			X			X	X		groep OO

Figuur 5: Betrokkenen bij BS/OO en hun functies

Hiermee is in hoofdlijnen aangegeven hoe de groep BS/OO er uitziet en wat haar omgeving is. Tevens is een globale schets gegeven van de historische ontwikkeling die zich heeft voltrokken en in wat voor een fusie-proces men op het moment van onderzoek 'onderweg' was.

Deze achtergrondschets leek nodig voor de lezer om de volgende momentopname in een perspectief te kunnen zien. Een perspectief waarover de leden van de groep BS/OO vanuit hun situatie vanzelf beschikken.

3. Toestandsbeschrijving van de twee organisatie-adviesgroepen in fusie

Dit hoofdstuk vormt de kern van deze monografie. In paragraaf 3.1 vindt men om welke gegevens het gaat en de wijze van verzamelen. In paragraaf 3.2 wordt de wijze van uitwerking en presentatie van de gegevens beschreven. In paragraaf 3.3 worden F(eiten)- en B(elevings)-beeld geprojecteerd op een zelfde raster 'en detail' weergegeven. In paragraaf 3.4 volgt dan ter afronding van het geheel een samenvattende diagnose door de onderzoekers. Het geven van zo'n diagnose behoort niet tot de methodiek. Volgens de filosofie van deze benaderingwijze is het geven van 'verklaringen' en het trekken van conclusies voorbehouden aan de betrokkenen zelf. Het is aan hen om uit te maken

- of men het verkregen feiten- en belevingsbeeld herkent (en erkent) als juist, geldig en bruikbaar, en
- welke diagnose en/of consequenties men daaruit kan en wil afleiden.

Om echter de lezer een zo goed mogelijk beeld van de *waarde* van de methodiek te kunnen geven is dat in deze monografie - bij uitzondering derhalve - door de onderzoekers gedaan.

3.1 Wat werd op welke wijze verzameld

In paragraaf 1.2 werd nog eens in hoofdlijnen een overzicht van de methodiek gegeven. De voor een momentopname benodigde gegevens werden daarbij samengevat in het volgende schema (figuur 6).

<p>Hoe is de <u>feitelijke</u> situatie? (het Feiten-beeld)</p>	<p>Hoe zit dat systeem in elkaar? Welke processen vinden plaats? Welke instanties (individuen) verrichten welke functies? (‘wie’ doet ‘wat’, ‘waaraan’ en ‘waartoe’ ?)</p>
<p>Hoe zien en beleven de verschillende betrokkenen de situatie? (het Belevings-beeld)</p>	<p>Hun ‘feiten’ wenselijkheden en onwenselijkheden wat ‘willen’ en ‘kunnen’ de betrokkenen wel en niet.</p>

Figuur 6: Schema voor een toestandsbeschrijving van een sociaal systeem

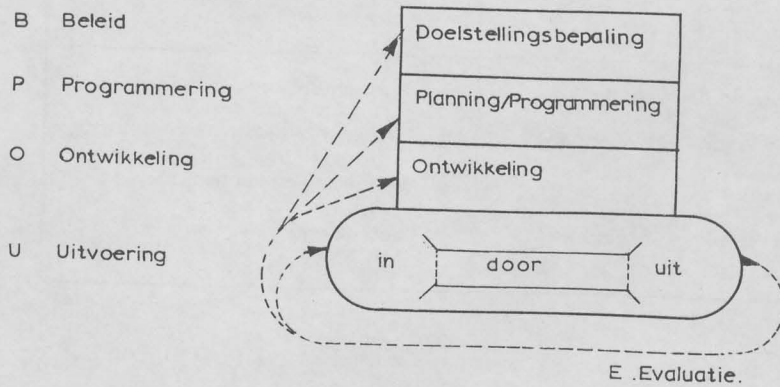
Het komt erop neer dat een antwoord moet worden verkregen op de volgende drie vragen.

1. Hoe zit die organisatie of deel daarvan in elkaar. Welke processen, activiteiten vinden er plaats?
 2. Wie (welke individuen, afdelingen, groepen, commissies) leveren welke bijdragen aan die processen en hoe doen ze dat?
 3. Wat vinden de betrokkenen wel en niet wenselijk in hun organisatie (knelpunteninventarisatie)? Wat willen zij veranderen in hun situatie, in welke richting, en hoe zou dat te realiseren zijn?
- } Feiten-
beeld
 } Belevings-
beeld

Zoals reeds in par. 1.2 werd beschreven is het essentieel dat deze gegevens op eenzelfde stramien worden geprojecteerd. Als standaard-stramien wordt het 'lege' (en daardoor in beginsel *universeel toepasbare*) model 'Hoofdfuncties van een organisatie' gehanteerd. Dit model dient als hulpmiddel bij de nadere uitwerking van vraag 1.

Vraag 1: *Hoe zit die organisatie in elkaar? Welke processen, activiteiten vinden plaats?*

Zoals gezegd, wordt voor de analyse van de activiteiten van een organisatie gebruik gemaakt van het model 'Hoofdfuncties van een organisatie'. Dit model is een aan de situatie aan te passen versie van het door Malotaux ontwikkelde 'Hoofdfuncties van een onderneming'. In sterk vereenvoudigde vorm* vertoont dat de volgende structuur:



Figuur 7: Model 'Hoofdfuncties in een onderneming'

Het model beschrijft de *functionele samenhang* tussen de activiteiten die in een willekeurige organisatie of deel daarvan plaatsvinden. Van onder naar boven zijn daarbij de volgende hoofdfuncties te onderscheiden.

U. *Uitvoering*

De hoofdfunctie uitvoering omvat het dagelijkse proces van waardetoevoeging. Bij een autofabriek is dat 'het fabriceren van auto's', bij een ziekenhuis 'het behandelen van

* Voor een verder gedetailleerde behandeling en verantwoording wordt verwezen naar college 111 in het dictaat BB1 Inleiding in de bedrijfsleer, TH Delft.

patiënten' en bij een onderwijsinstelling 'het (leren) leren'! Omdat een organisatie *functioneel* gezien daaraan haar bestaansrecht ontleent noemt men dat ook wel 'het *primaire proces*'.

Bij de groep BS/OO is het primaire proces 'het verlenen van hulp aan afdelingen en/of groepen met organisatie- of organisatorische problemen' of concreter 'het doen van adviesprojecten'. In dit proces spelen 'projecten' (of klanten), 'groepsleden' en 'hulpmiddelen' een rol. Voorwaarde voor het voortduren van dat proces is dat projecten, mensen en hulpmiddelen worden in- of aangevoerd. Nadat ze hun 'bijdrage' geleverd hebben verlaten ze het primaire proces weer. T.b.v. dit 'projecten-behandelings-proces' worden activiteiten ondernomen aan de 'IN'voer-zijde (projectwerving, personeelswerving, hulpmiddelen-aanvoer), aan de 'DOOR'voer-zijde (projectbehandeling, aanwending van personeel en hulpmiddelen) en aan de 'UIT'voer-zijde (projectafwerking, promotie c.q. ontslag van personeel, afvoer of opslag van hulpmiddelen). Bij de UITVOERING kan men derhalve in het proces onderscheid maken naar *in*, *door* en *uit*, en vervolgens per onderscheiden categorie weer naar *projecten*, *mensen* en *middelen*.

O. *Ontwikkeling*

Om het primaire proces op langere termijn te kunnen blijven doen en tevens zo mogelijk beter te gaan doen moet er aan ONTWIKKELING gedaan worden. Zo kan men in het geval van de organisatie-adviesgroep BS/OO tot de hoofdfunctie ontwikkeling bijv. rekenen activiteiten als verbetering van de projectwervingsmethode, van de hulpverleningsmethode e.d.. Fundamentele problemen op het uitvoeringsvlak vragen veelal activiteiten op ontwikkelingsniveau. Deze ontwikkelingen, veranderingen en verbeteringen vinden uiteraard niet zo maar, los van elkaar, plaats. Er zit een min of meer duidelijk 'plan' achter: men wil in de toekomst iets bereiken. T.b.v. die ontwikkeling staat men dan ook meteen voor de vraag: wat moet, op welke wijze, met welke prioriteiten, voor welk tijdstip ontwikkeld en doorgevoerd worden. Men heeft daarom behoefte aan

B *Beleidsvorming* en *Programmering*

P

Vooraf aan de activiteiten op het ontwikkelingsvlak vinden daarom veel activiteiten plaats op het vlak van deze twee hoofdfuncties. Er vindt een bezinning plaats m.b.t. de te varen koers: het bepalen van lange termijn (LT)- en korte termijn (KT)-doelen, kortom BELEIDSFORMING. Een voorbeeld: welke soorten advies en in welke omvang willen we in de

toekomst gaan verlenen?

Om deze ideeën te realiseren moeten deze worden uitgewerkt in concreet te nemen stappen. Het beleid moet o.a. concreet worden uitgezet in de tijd, PROGRAMMERING. Een voorbeeld: die en die potentiële klanten moeten benaderd worden, het personeel moet worden aangevuld en/of in een bepaalde richting worden bijgeschoold.

De voorafgaande hoofdfuncties Beleidsvorming, Programmering, Ontwikkeling en Uitvoering maken een onderscheid in niveau van activiteiten, die binnen een organisatie kunnen plaatsvinden. De nu volgende beschrijven een drietal aspecten, die aan de activiteiten op elk der onderscheiden niveaus te onderkennen zijn.

E. *Evaluatie*

Regelmatig gaat men, al dan niet systematisch, na of allerlei activiteiten binnen de organisatie wel zinvol zijn en het gewenste effect hebben: EVALUATIE. Deze vijfde hoofdfunctie kan omschreven worden als het zich bezinnen op de toestand op grond van al dan niet vastgelegde gegevens.

Die oordeelsvorming en evaluatie biedt dan voeding voor een mogelijk bijstellen van het Beleid, van de Programmering, de Ontwikkeling en van de Uitvoering. Zie daarvoor de gestippelde pijlen in figuur 7.

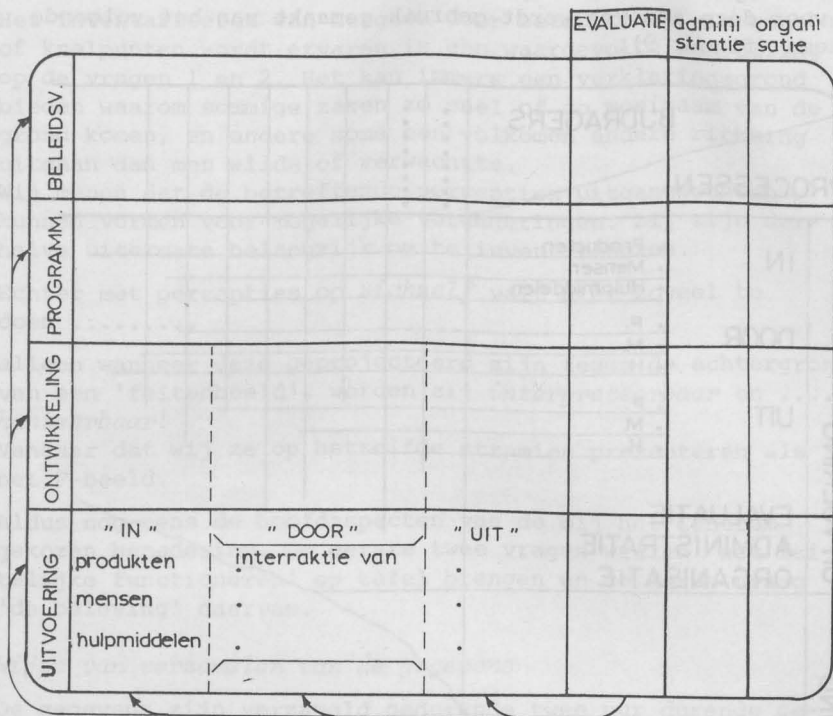
A. *Administratie*

Om te kunnen evalueren is het veelal van belang dat men over systematisch geordenende gegevens beschikt. Het verzamelen en vastleggen van gegevens en het bewerken ervan tot hanteerbare informatie wordt gerekend tot de functie ADMINISTRATIE.

OR. *Organisatie*

Om alle activiteiten binnen de voorgaande hoofdfuncties te realiseren moeten de mensen, activiteiten en hulpmiddelen op elkaar worden afgestemd: ORGANISATIE.

In het volgende analyse schema (fig. 8) is dit boeket van zeven hoofdfuncties zodanig gerangschikt dat de drie laatste in verband kunnen worden gebracht met alle andere. Op elk van de vier hoofdfunctie-niveaus Beleidsvorming, Programmering, Ontwikkeling en Uitvoering is het immers in beginsel zinvol om te organiseren, te administreren en te evalueren.



Figuur 8: Analyseschema voor de processen in een organisatie

Bij een organisatie-analyse in de praktijk wordt aan de hand van dit schema van elke feitelijk voorkomende activiteit nagegaan in welk 'vakje' deze thuis hoort.

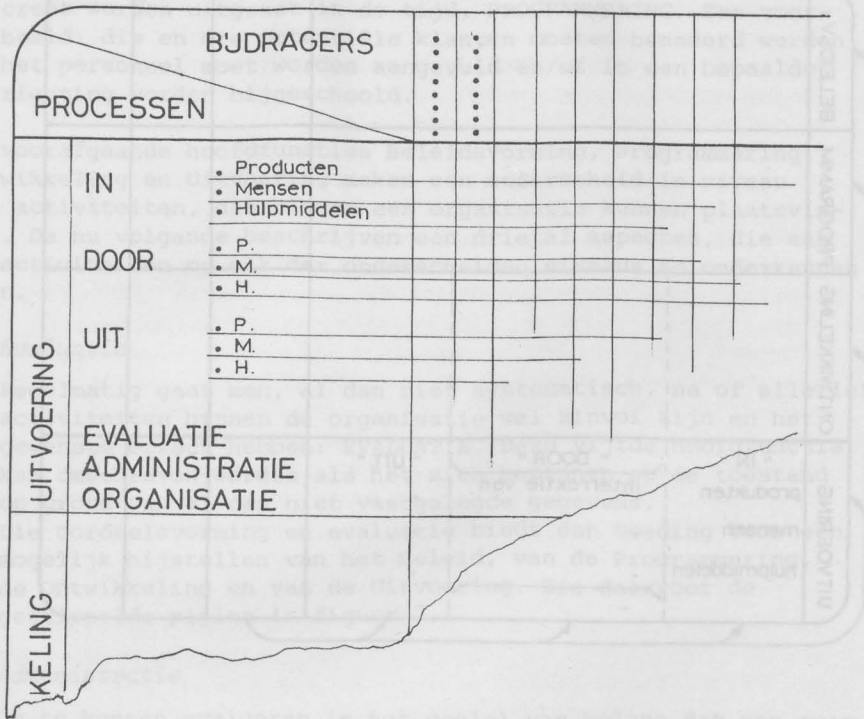
Op deze wijze wordt de analyse van plaatsvindende activiteiten in hun onderlinge samenhang mogelijk, voorshands nog los van de vraag wie ze, op welke wijze verricht.

Vraag 2: Welke instanties (individuen) verrichten welke functies?

Indien volgens het stramen 'Hoofdfuncties' de activiteiten zijn geïnventariseerd, kan men de bijdragers bij de respectievelijke activiteiten zoeken.

Deze analyse biedt de mogelijkheid om inzicht te verwerven in die functies die veel dan wel weinig aandacht krijgen.

Deze analyse wordt de Bijdrage Toewijzings Analyse* genoemd en voor deze analyse wordt gebruik gemaakt van het volgende schema (figuur 9).



Figuur 9: Analyseschema voor de bijdragers aan de processen in een organisatie

In dit schema staan links de processen vermeld. De procesregels worden overgenomen van het ingevulde 'Analyseschema voor de processen in een organisatie'. Derhalve is de basisstructuur van figuur 8 terug te vinden in figuur 9.

Deze twee analyses van de processen (vraag 1) en van de bijdragers (vraag 2) leveren gezamenlijk de beschrijving op van 'hoe doen we het feitelijk'. Deze is noodzakelijk als hulpmiddel bij de bezinning daarover.

* Voor een schematische samenvatting van deze analyse zie bijlage II. Voor een uitvoeriger behandeling van deze analyse zie bijlage I van monografie III.

Vraag 3: *Wat vinden de betrokkenen van hun situatie?*

Het inventariseren van hetgeen door betrokkenen als wensen of knelpunten wordt ervaren is een waardevolle aanvulling op de vragen 1 en 2. Het kan immers een verklaringsgrond bieden waarom sommige zaken zo snel of zo moeizaam van de grond komen, en andere soms een volkomen andere richting uitgaan dan men wilde of verwachtte.

Wij menen dat de betreffende percepties uitgangspunten kunnen vormen voor mogelijke veranderingen. Zij zijn derhalve uitermate belangrijk om te inventariseren.

Echter met percepties op *zichzelf* valt niet zoveel te doen

alleen wanneer deze geprojecteerd zijn tegen de achtergrond van een 'feitenbeeld', worden zij *interpreteerbaar* en *hanteerbaar!*

Vandaar dat wij ze op hetzelfde stramien presenteren als het F-beeld.

Aldus nog eens de hoofdaspecten van de bij het Centrum gekozen benadering. De eerste twee vragen willen 'het feitelijke functioneren' op tafel brengen en de derde vraag 'de beleving' daarvan.

Wijze van verzamelen van de gegevens

De gegevens zijn verzameld gedurende twee uur durende gesprekken met alle 14 medewerkers: 12 organisatie-adviseurs en 2 ondersteunende medewerkers. Aanvullende informatie is verkregen uit notulen en projectoverzichtslijsten.

Alle interviews zijn uitgevoerd in aanwezigheid van beide onderzoekers. Bij toerbeurt vervulden zij daarin de rol van 'vrager' en 'schrijver'. Tegen het einde van het gesprek werd voldoende tijd uitgetrokken om de 'schrijver' de gelegenheid te geven mogelijke onduidelijkheden door het stellen van extra vragen op te helderen. Ter structurering van de gesprekken waren vooraf drie interview-schema's opgesteld, die al naar gelang de situatie zich ontwikkelde, gehanteerd konden worden*.

- a. Een schema afgeleid door toepassing van het eerder genoemde model 'Hoofdfuncties' op de individuele activiteiten van de respondent.

* In bijlage IV zijn deze drie interview-schema's in hun geheel opgenomen.

- b. Een schema waarbij de individuele tijdsbesteding aan verschillende soorten werkzaamheden als ingang wordt gekozen.
- c. Een schema toegespitst op de hoofdfunctie-activiteiten van de gehele groep BS/00.

In alle gevallen zijn de individuele activiteiten als ingang gekozen. Deze drie vraag-schema's speelden in de gesprekken geen dominerende rol: ze zijn in geen enkel geval strak gevolgd. De interviewer heeft zich eerder laten leiden door de respondent. Sprak deze zich nogal individueel uit dan is model a of b gevolgd, schakelde hij over naar 'wij doen het in de (sub)groep in het algemeen zo', dan werd overgestapt naar model c.

Het voordeel van een dergelijke voorstructurering van alternatieve benaderingswijzen is, dat de 'vrager' gemakkelijk kan overstappen en het gesprek niet een wat dwangmatig karakter krijgt. Die 'openheid' t.a.v. het verloop van het interview lijkt vooral ook een voorwaarde voor het inventariseren van percepties.

3.2 Wijze van uitwerken en presentatie van de gegevens

De uitwerking en presentatie van de gegevens geschiedt in drie stappen.

Als eerste stap worden de gespreksverslagen uitgekamd op activiteiten en deel (deel-)activiteiten. Nagegaan wordt hoe deze het best kunnen worden ingepast in het hiervoor besproken 'Analyse-schema voor de processen in een organisatie' (figuur 8).

Deze inpassing verloopt als volgt.

Voor elke activiteit genoemd in de gesprekken met de leden van de groep BS/00 wordt bepaald onder welke hoofdfunctie-categorie deze het best gerekend kan worden. Op deze wijze ontstaan clusters van individuele activiteiten rond een hoofdfunctie.

Vervolgens vindt verdere detaillering plaats door te letten op *in, door en uit*, en op *produkten, mensen en hulpmiddelen*. In ieder 'hokje' van het schema komt zo een verzameling van bij elkaar behorende en/of op dat hokje betrekking hebbende individuele activiteiten te staan. Vanuit de aldus verkregen gegevens worden de processen afgeleid, die op niveau van de groep BS/00 een rol spelen.

Op de boven omschreven wijze vult zich allengs het schema naarmate er meer gespreksverslagen verwerkt zijn.

'Witte vlekken' in het schema treden zo duidelijk aan het licht en zijn, indien de gesprekken gespreid worden gehouden, door daarop gerichte vragen eventueel te vullen. Aldus groeit de overzichtsfoto van het activiteiten-patroon van de groep als geheel uit de clusters van individuele activiteiten.

Het resultaat van deze bewerking is weergegeven in het eerste los bijgevoegde vouwblad als bijlage F₁ (staat voor 'eerste overzicht Feitenbeeld'). Men leest dit schema het gemakkelijkst van links naar rechts te beginnen bij het onderste niveau.

De zin van deze voorstellingswijze is

- dat het op overzichtelijke wijze laat zien wat er allemaal gebeurt in de 'organisatie';
- dat het laat zien hoe elk procesje ten nauwste samenhangt met andere activiteiten. (Veranderingen in één procesje zetten zich vaak voort in andere. Net zoals er bij het trekken aan één draad in een bord spaghetti soms op de meest onverwachte plaatsen beweging ontstaat!);
- dat het laat zien dat, wanneer op grond van 'evaluatie' wordt vastgesteld dat er problemen zijn op het uitvoerende vlak, er bijvoorbeeld ontwikkelingswerk nodig is om ze op te lossen.

Waarschuwing

Ten eerste: dit schema is ingevuld op grond van de informatie waarover de onderzoekers beschikken. Er zullen stellig zo hier en daar aanvullingen en/of nadere detailleringen mogelijk en noodzakelijk zijn. Met het schema wordt beoogd 'overzicht' en 'inzicht' te geven.

Ten tweede: het is in eerste instantie een *kwantitatief* schema. Het geeft aan welke activiteiten voorkomen, nog niet of ze veel of weinig aandacht krijgen of moeten krijgen.

Wat kunnen de leden van de groep BS/00 met dit schema doen?

- Voor ieder lid is het een soort zoekplaatje met behulp waarvan het mogelijk is zich bewust te worden van hetgeen waaraan hij wel en niet bijdraagt, of kan bijdragen. Ook van hetgeen waarop hij wel of geen invloed heeft, terecht of niet.
- Voor de groep BS/00 als geheel kan het hulp bieden de zwakke of verwaarloosde activiteitsgebieden op te sporen (checklist als hulp voor beleidsvorming).

Het kan voor een betrokkene vaak een interessante oefening zijn om het schema doorlezend alle processen van plusjes en minnetjes te voorzien als men vindt dat ze goed of slecht verlopen. Dat kan dan later vergeleken worden met het belevingsbeeld.

Als tweede verwerkingsstap is uit de gespreksverslagen ge-licht wie, c.q. welke groep mensen welke soort bijdragen leveren aan welke processen. Dit komt neer op het invullen van het analyse-schema voor de bijdragers van de processen (fig. 9). In deze matrix kan voor elke medewerker aangegeven worden bij welke procesregel hij betrokken is of er iets aan doet. Aldus is antwoord verkregen op vraag 2 'Welke instanties (individuen) verrichten welke functies' of kortweg 'wie doet wat'. Het resultaat van deze bewerkingstap is weergegeven in het tweede los bijgevoegde vouwblad als bijlage F₂ (staat voor 'tweede overzicht Feitenbeeld'). Op het vouwblad onderaan vindt men de codering welke bij het invullen van de matrix gebruikt is.

De zin van dit overzicht is

- dat op overzichtelijke wijze de bijdragers aan de proces-
sen en/of activiteiten worden aangegeven;
- dat per bijdrager nagegaan kan worden hoe zijn bijdragen-
pakket is samengesteld;
- dat het een basis vormt voor het kritisch bekijken van
het bijdragen-pakket van het individu en aan het proces.

Waarschuwing

Ook dit overzicht is niet volledig en moet derhalve met de nodige voorzichtigheid gehanteerd worden. Contrôle en aanvulling zal nodig zijn. Daarnaast is ook dit schema in eerste instantie kwalitatief. Het vermeldt nog niets over de hoeveelheid aandacht en uren die aan een bepaalde activiteit wordt gegeven. Evenmin of dat voldoende is of niet.

Wat kunnen de leden van de groep BS/00 met dit schema doen?

- Het systematisch nagaan (en zonodig aanvullen c.q. verbeteren) van zijn bijdragen, geeft ieder lid inzicht in de omvang en opbouw van zijn functie.
- Op BS/00-schaal kan men eens overdenken of de verschillende activiteiten wel de aandacht krijgen die noodzakelijk of wenselijk is. Liggen de accenten, ook qua omvang van de bemanning, wel op de gewenste plaats.

- Het overzicht is erg belangrijk voor het vaststellen of er soms functies zijn binnen de groep, die niet formeel zijn toegewezen aan bepaalde (groepen van) bijdragers, terwijl dat mogelijk wel wenselijk is.

De informatie verkregen uit de gesprekken met de betrokkenen is uiteraard veel rijker: F_1 en F_2 zijn slechts overzichtsfoto's.

Als derde stap wordt daarom in de nu volgende paragraaf een veel gedetailleerder beeld geschetst, en dat nu zowel van het F-beeld als van het B-beeld.

De presentatie daarvan is qua opzet de volgende:

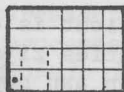
- per proces of activiteit wordt eerst het uitgewerkte F-beeld beschreven en vervolgens onder de stippellijn *cur-sief* het bijbehorende belevingsbeeld;
- de volgorde van deze beschrijvingen wordt bepaald door de structuur van het overzichtsblad F_1 ; steeds van links naar rechts en van onder naar boven.

Het gedetailleerde F-beeld op F_1 stramien vormt aldus de achtergrond waartegen de belevingen zijn geprojecteerd. Bij het weergeven van de 'percepties' hebben de onderzoekers ernaar gestreefd zoveel mogelijk opvattingen, meningen en gevoelens tot uitdrukking te laten komen, doch deze zoveel mogelijk ontkoppeld van het individu te presenteren. Signaleren van gevoelens van misnoegen leek hen juist, maar niet het verwijzen naar persoonlijke omstandigheden of tegenstellingen op het individuele vlak. *Op deze wijze* zijn in de presentatie de belevingen *ontkoppeld* van de individuen en *gekoppeld* aan de processen.

Uiteraard staat men als rapporteur bij het detailleren van 'feiten' en het weergeven van 'opvattingen' wel voor de keuze wat nou wel en niet mee te nemen. Het is tenslotte niet mogelijk aan alle individuele gegevens volledig recht te doen. Bij hun keuze hebben de onderzoekers zich laten leiden door hetgeen de betrokkenen in het algemeen als relevant beschouwden. Juist die zaken waarover men verschilt van opvatting of die 'men' als problematisch ervaart kregen daarbij een extra accent.

3.3 Het detailbeeld van 'feiten' en 'belevingen'

De presentatie volgt het stramien van de processen van F_1 . In de hiervoor aangegeven volgorde nu eerst:



In dit blok staan de processen vermeld m.b.t. de 'in' of 'aan'voer van projecten, personeel en hulpmiddelen.

PROJECTEN

Om *projecten aan te voeren* zijn (zie schema F-1) de volgende activiteiten te onderscheiden: relaties leggen, werven, voorlopige opdracht formuleren, selecteren, accepteren, tijdelijk opslaan.

De huidige BS/00-groep is samengesteld uit medewerkers van verschillende herkomst. Zij maakten voorheen deel uit van verschillende adviseurs-clubjes die elk een kennisgebied vertegenwoordigen en van daaruit een bepaald *type* advies gaven.

Vanuit die periode bezitten de verschillende adviseurs relaties met bepaalde afdelingen in de organisatie. Die klanten-gebieden kennen slechts de individuele adviseurs, niet de 'club BS/00' als zodanig.

Men is nu wat betreft het verkrijgen van projecten vrijwel geheel afhankelijk van de persoonlijke relaties van de adviseurs, en dan voornamelijk van die van enkele senior-adviseurs die al lang in het bedrijf zitten.

BS/00 heeft een beperkt klantengebied, grote delen van de organisatie zijn niet toegankelijk. Enerzijds omdat er andere adviesorganen sterk geworteld zijn, anderzijds omdat ook nog wel eens rayonsgewijs adviseurs aan bepaalde werkeenheden zijn verbonden.

Daar waar men eenmaal 'voet aan de grond' heeft, is er wel een voldoende continuïteit in opdrachten (uitbouw dan wel verlenging). Daarnaast ontvangt men wel eens opdrachten hoog uit de hiërarchie. Vooral BS ontving in het verleden veel opdrachten vanuit de directie. Die relatie tussen BS en de directie werd toen volledig beheerst door het voormalige hoofd van BS, dat thans hoofd van Arbeids- en Organisatie Zaken (AOZ) is. Zijn benoeming aldaar deed een 'gap' ontstaan tussen BS en de directie.

Wisselingen in de directie en het opkomen van een nieuwe interne adviseursgroep bemoeilijken de projectwerving nu nog extra. Op dit moment is men voor het verkrijgen van opdrachten hoofdzakelijk aangewezen op:



- . directie-opdrachten of andere opdrachten hoog uit de hiërarchie (via enkele senior-adviseurs en nog via het vroegere hoofd BS);
- . uitbouwen van bestaande werkgebieden waar men geworteld is (dit veelal via aldaar goed ingevoerde adviseurs).

sen.

allen
ind.

De totale project-aanvoer is onvoldoende, het merendeel der adviseurs heeft nog ruimte in zijn werkbezetting. De onvoldoende project-aanvoer beperkt de mogelijkheden selectief te zijn m.b.t. het accepteren van opdrachten. Er zijn overigens geen eenduidige normen voor de opdrachtaanvaarding. Voor zover *selectie* plaatsvindt, geschiedt dit door de projectleider en/of het Project Comité.

PL/PC

Het wordt steeds gebruikelijker nieuw verworven projecten in te brengen in het Project Comité. Dit Project Comité (van senioren) houdt zich echter niet als 'team' bezig met de wervingsfunctie voor de gehele club.

MENSEN

Om *personeel aan te voeren* zijn de volgende activiteiten te onderscheiden (zie F-1): werven, selecteren, aannemen.

Wegens het heersen van een personeelsstop zijn deze activiteiten op het moment niet aan de orde.

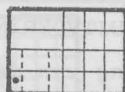
HULPMIDDELEN

De *aanvoer van hulpmiddelen* (laten offreren, selecteren, bestellen, tijdelijk opslaan; zie F-1) vindt wat betreft kantoortartikelen, literatuur en post hoofdzakelijk plaats door bemiddeling van de secretaresse BS. De huisvesting wordt wel eens besproken in het Project Comité. Of er actie wordt ondernomen is niet duidelijk.

Sse

Voor het verwerven van geld voor reizen, congresbezoek of cursussen, is men afhankelijk van handtekeningen van de hiërarchisch hogere echelons.

Men vindt algemeen dat het sinds de promotie van het vroegere hoofd BS met de projectwerving niet zo best gesteld is, zodat men nogal eens met 'ondermaatse projecten' wordt opgezadeld.



Over hetgeen dan 'ondermaats' wordt genoemd verschillen de opvattingen sterk, wat ten dele samenhangt met de verschillen tussen BS en OO. Een 'goed' project is voor de één een project dat van de directie afkomt. "Hoog uit de hiërarchie anders bereik je hier met je adviezen toch niets". Voor de ander is het een project waarbij je voor een probleem een goede oplossing kunt aanreiken. Voor een derde een project waarbij je voor de betrokkenen iets kunt bereiken. Van BS-zijde komen nogal wat verwijtende woorden aan het adres van de OO-club. Vele BS-mensen zijn van mening dat van OO-zijde niet veel projecten worden aangedragen. "Men vaart mee op onze projecten". Soms wordt de OO-ers ook verweten dat ze te veel nadruk leggen op de voorwaarden waaronder een project geaccepteerd moet worden. "Ze zijn wel principiëler dan wij, maar zitten daarom ook in project-nood. Je kunt je zo'n principiële opstelling niet permitteren". Sommigen zien dat eindeloos overleggen ten behoeve van de opdrachtformulering als zinloos. "In de tijd dat zij nu de opdracht formuleren zouden wij de zaak al hebben opgelost". Anderen zijn wel positief over de houding van OO die juist m.b.t. de opdrachtformulering als stimulerend wordt ervaren.

Over wie nou eigenlijk echt zou moeten werven, zijn de meningen verdeeld: de projectleiders, de 'bazen', de senioren (zij begeven zich immers in de 'sherry-street'). Men vindt ook nogal eens dat het Project Comité als team actief zou moeten zijn om voor de gehele groep nieuwe terreinen te ontsluiten. Ook het instellen van een speciale Wervingscommissie is geopperd. "We moeten meer aan 'marketing' doen, aan onze identiteit bouwen en deze uitdragen". Nogal eens wordt met een zekere weemoed terug gedacht aan de tijd dat het huidige hoofd A0Z nog bij BS zat.

"De 'afdeling' heeft nu geen gezicht naar buiten, ook het Project Comité niet. We zijn afhankelijk van individuele relaties".

De op handen zijnde reorganisatie van de gehele organisatie-advieshoek, waarvan de plannen wel enigszins bekend zijn, maakt dat sommigen zich erg afwachtend opstellen. "Straks fuseren we mogelijk met 'Vorming Opleiding en Training' en krijgen we misschien een nieuwe baas, wie weet hoe het dan zal worden".

Deze zegslieden hopen dat het hoofd A0Z de reorganisatieknoop maar eens doorhakt.



De activiteiten in dit blok hebben betrekking op de 'door'voer van de projecten, de bijdragere en de benodigde hulpmiddelen.

PROJECTEN

De onderhanden zijnde projectenstroom omvat 50 projecten. Daarvan lopen er 3 sinds 1972, 3 sinds 1973, 5 sinds 1974, 11 sinds 1975 en 28 zijn aangevangen in 1976. Van deze 50 projecten zijn er 30 projecten waarin een adviseur alleen of samen met een niet BS/00-man werkt. Aan 20 projecten werkt men met 2 of 3 adviseurs; 9 projecten kennen een gemengde BS/00-bemanning. Wat betreft de opdrachtgever is te stellen dat ca. 1/3 van de opdrachten rechtstreeks van de directie afkomt. Hiernavolgend wordt eerst behandeld hoe de beheersing van de totale projectenstroom plaatsvindt, daarna hoe dit per individueel project geschiedt.

Het beheersen van de projectenstroom

Het *uitgeven van binnen gekomen projecten* is toebedacht aan het Project Comité. Een ieder die een project verwerft wordt geacht het bij het PC aan te melden, die zich dan over acceptatie en bemanning bezint. Het PC heeft echter door de gespreide individuele werwing en projectafwikkeling weinig zicht op de gehele projectstroom.

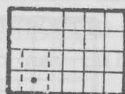
Bij de project-verdeling spelen de volgende criteria een rol:

- . opleiding van de adviseur;
- . deskundigheid m.b.t. het type probleem;
- . de beschikbare tijd van de adviseur;
- . de affiniteit van de adviseur voor de betrokken eenheid (relaties).

Veelal ligt in de wijze van binnenkomst van het project al besloten wie het gaat doen. Het PC schijnt er alleen aan te pas te komen indien extra mankracht of zeer specifieke deskundigheid vereist is (junior-adviseurs) of een brede, multidisciplinaire aanpak noodzakelijk lijkt (gemengde BS/00-bemanning, veelal van senior-adviseurs). Het PC streeft er daarbij wel naar *gemengde* BS/00 teams op projecten te zetten.

Aan het *programmeren van de projectwerkzaamheden* doet

PC



het PC wel iets, maar waarschijnlijk geschiedt het toch in hoofdzaak door 'hoofd BS' en 'interimhoofd OO'. Bij het hoofd BS vindt regelmatig voortgangsrapportering plaats door de BS-medewerkers, bij OO is dit veel minder formeel geregeld.

Aan het *uitvoeren van de projectwerkzaamheden* doen alle adviseurs mee. De secretaris en secretaresse verlenen daarbij ondersteunende hulp in de vorm van afspraken maken, notuleren, typen en andere administratieve activiteiten.

allen
ind.

Bij het 'doen' van projecten manifesteert zich een grote verscheidenheid in aanpak: monodisciplinair/multidisciplinair; alleen/meerdere adviseurs (al dan niet met een formele projectleider); zelf oplossing voor de klant maken/samen met de klant oplossing zoeken/de klant helpen zelf de oplossing te vinden; alleen voorstel doen/voorstellen + implementeren. Men spreekt in deze gevallen vaak over 'oplossingsgericht advies' vs. 'begeleidingsproject'.

Ook inhoudelijk lopen de bij BS/OO in behandeling zijnde projecten sterk uiteen: van het ontwerpen van administratief-organisatorische procedurele regelingen enerzijds tot het bemiddelen in persoonlijke conflicten anderzijds. De opbouw van het projectenpakket hangt samen met de herkomst (en kundigheden) van de adviseurs.

Waar het *behandelen van problemen* in de projectstroom plaatsvindt, is niet geheel duidelijk. Mogelijk doet het Project Comité of de hoofden van BS en OO hier iets aan.

PC?
H ?
IH?

Voor de generale *kwaliteitsbewaking* zijn in de meeste gevallen de individuele adviseurs zelf verantwoordelijk; in sommige gevallen de projectleiders.

De *contrôle op de voortgang van de projectenstroom* vindt waarschijnlijk in hoofdzaak plaats door het hoofd van BS. Ter verhoging van het inzicht in de projectstroom wordt er nu door iedereen aan projecttijd-registratie gedaan. Bij BS was dit reeds langer gebruikelijk. Eventuele bijsturing vindt plaats na overleg met het Project Comité.

H ?

PC

*Per project*

Per afzonderlijk project zijn de bijdragers zelf verantwoordelijk voor de wijze van aanpak, de programmering en de afwikkeling van het project en de kwaliteit van de hulp. Elke adviseur (1 mansproject), of duo of trio van adviseurs, opereert in het project zelfstandig. In beperkte mate consulteert men, wanneer dat wenselijk lijkt, andere collega's binnen of buiten BS/00.

In enkele gevallen heeft men bij projecten waaraan meerdere adviseurs werken, één van hen tot projectleider benoemd. Dit geldt met name voor BS-projecten waarin een junior met een senior samenwerkt. Bij het merendeel der andere 'meermansprojecten' werkt men zonder *formele* projectleider, al vindt vaak onderling wel een functionele taakverdeling plaats. Het projectleiderschap is als functie niet duidelijk gedefinieerd. Van de gelegenheid om het Project Comité te consulteren bij problemen die zich in een project voordoen, wordt nagenoeg geen gebruik gemaakt.

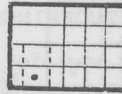
Opmerking

Ook uit de tot nu toe gegeven beschrijving blijkt dat men - enerzijds op het niveau van de projectstroom, anderzijds op het niveau van de individuele projecten - in feite steeds eenzelfde boeket activiteiten tegenkomt: activiteiten in het beleids-, programmerings-, ontwikkelings- en uitvoerende vlak, en van controlerende - en evaluerende - aard. Dit is een voorbeeld van de wijze waarop men het model 'Hoofd-functies' op verschillend niveau terugvindt. (Vergelijk desgewenst het in monografie I, p.16 en 17 beschreven modulaire schakelen met dat model).

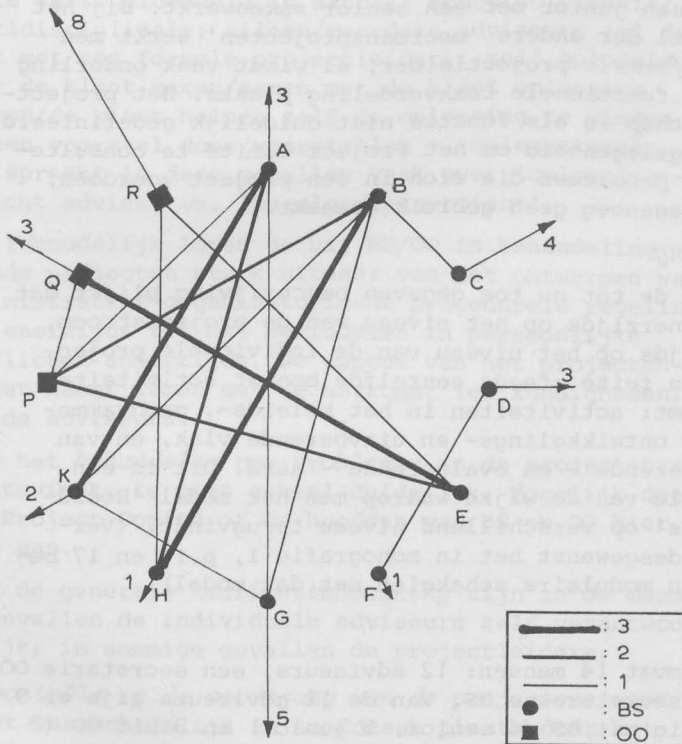
MENSEN

BS/00 omvat 14 mensen: 12 adviseurs, een secretaris 00 en een secretaresse BS. Van de 12 adviseurs zijn er 9 afkomstig uit BS (4 senior, 5 junior) en 3 uit 00 (2 senior, 1 junior). Zie overzicht p.17.

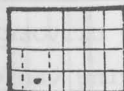
In de inleiding zijn BS en 00 beschreven als 'ideaal typen'. Dat wil echter niet zeggen dat deze typering ook zou opgaan voor de medewerkers. De meeste zitten ergens tussen de uitersten, doch sluiten wat opvat-



tingen betreft redelijk aan bij 'hun' categorie. De adviseurs werken soms alleen, soms met andere externe mensen samen. In 40% van de gevallen werken ze onderling in groepjes van twee of drie samen aan de projecten. In onderstaande figuur is weergegeven welke onderlinge relaties er op grond van het samenwerken in de projecten zijn te onderkennen. De lijndikte tussen de verschillende adviseurs correspondeert met het aantal projecten waarin men samenwerkt, de naar buiten gerichte pijlen corresponderen met projecten die men alleen of met externe mensen samen doet.



Figuur 10: Interne samenwerking in projecten:
 wie met wie?



Deze figuur maakt duidelijk dat de gemengde BS/OO-aanpak in projecten hoofdzakelijk gedragen wordt door een beperkt aantal adviseurs (B,E,P en Q), en dat binnen BS veel projecten bemand worden door de projectleiders A en B en de junior adviseurs G,H en K. Opvallend zijn de vrij geïsoleerde posities van C, D en F binnen de groep.

Zoals reeds eerder vermeld, is het *indelen van de mensen* naar de projecten toebedacht aan het Project Comité. In veel gevallen vindt dit echter feitelijk informeel plaats, buiten het Project Comité om. De formele projectleiders spelen hierbij een belangrijke rol.

Het *geschikt blijven* (en worden) *voor het werk* berust in hoge mate op eigen initiatief. Door onderlinge consultatie helpt men elkaar. Van bovenaf wordt verdere scholing weinig gestimuleerd. In beperkte mate is het volgen van externe cursussen mogelijk. Op dit moment besteedt men gemiddeld 70-75% van zijn tijd aan projectenwerk zodat er wel tijdsruimte voor persoonlijke ontwikkeling aanwezig is.

Bijeenkomsten van de Werkgroep Vakontwikkeling kunnen tot op zekere hoogte als vormende activiteit gezien worden. Men bezint zich aldaar o.a. op de behoeften aan kennis en vaardigheden van de adviseur.

Het *behandelen van personele/personeelsproblemen* (personeel beheer) geschiedt voor de BS-groep hoofdzakelijk door het hoofd (beoordelingen). Bij de OO-groep kent men groeps-beoordeling.

HULPMIDDELEN

De *verzorging van de hulpmiddelen* vindt plaats door de BS-secretaresse en de secretaris OO. De BS-secretaresse zorgt voor het verstrekken van schrijfbehoeften, het verzenden en ontvangen van post, het innen van reisgelden, het typen van rapporten en nota's, het tekenen van schema's, e.d.. Zij zorgt tevens voor de archivering van de projectendossiers voor BS/OO. Daarnaast is zij de secretaresse van het hoofd van de afdeling BS. De OO-secretaris verzorgt o.a. de notulering van de Plenaire Vergadering en het samenstellen van het overzicht van de lopende projecten.

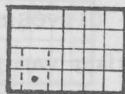
PC
PLallen
ind.

WV

H

Sse

SS



Men beschikt niet over een duidelijke vormgeving m.b.t. alle rapporten en notities die naar buiten gaan (house style). Iedere adviseur bepaalt in principe zelf de lay-out.

Opmerking vooraf:

Omdat het 'doen van projecten' de hoofdactiviteit is van iedereen, zijn ook de meeste individuele belevingen geuit m.b.t. de activiteiten in dit blok. Juist omdat er zoveel informatie voorhanden was, is bij het bewerken van deze case tot een monografie in dit blok afgestapt van het gebruikelijk weergeven van de meningen over elk deelprocesje. Het belevingsbeeld wordt hier derhalve 'ingedikt' tot een vijftal, zeer frequent besproken thema's:

- . de werkbezetting;
- . de rol van het Project Comité;
- . het projectleiderschap;
- . het samenwerken in projecten;
- . het samengaan van BS en OO;

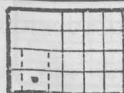
Aan het einde van dit stukje van het belevingsbeeld wordt ter verduidelijking een kort commentaar van de auteurs toegevoegd.

. De Werkbezetting

Algemeen is men van oordeel dat BS/00 nog best wat meer werk zou aankunnen. Tegelijkertijd stellen echter alle adviseurs stuk voor stuk, dat ze zelf redelijk vol zitten, al komt overwerken nagenoeg niet voor.

. Het Project Comité

Uit het Project Comité ziet men nog niet zoveel komen. Men ervaart haar aanwezigheid als vrij neutraal (positief noch negatief). "Er is niet zoveel aan projecten te verdelen want ze komen zeer spaarzaam binnen; vaak ligt in het project al opgesloten welke mensen eraan gaan werken". Velen vinden dat je zelf maar moet uitzoeken met wie je een project wil doen. Velen beleven het als onduidelijk of het Project Comité een rol vervult bij de voortgangscontrole en beheersing van de projectenstroom. Er worden weliswaar projectoversichtlijsten gemaakt en er wordt aan tijdsregistratie gedaan. Maar wie doet daar nu eigenlijk wat mee?



"Moeten de 'hoofden' daar iets mee doen of het Project Comité?" "In ieder geval worden de overzichten niet openlijk besproken!" Hoewel men niet zoveel 'sturing' bemerkt, vraagt men zich toch nogal eens af of het Project Comité niet op de stoel van de 'hoofden' is gaan zitten. Velen hebben het gevoel dat het Project Comité een dubbele bodem heeft. Door een aantal adviseurs wordt duidelijk uitgesproken dat het vereiste klimaat ontbreekt om problemen die men in de projecten tegenkomt te bespreken met het Project Comité.

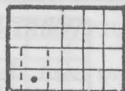
. Het Projectleiderschap

Voor het richting geven en het voortgang bewaken van de individuele projecten acht men over het algemeen zichzelf verantwoordelijk. Men kent bij de BS-groep slechts twee 'formele' projectleiders, die overigens hun functie nogal verschillend uitoefenen. Het PL-schap is niet duidelijk omschreven en over de inhoud van die functie wordt zeer verschillend gedacht. Moet het iemand zijn die meewerkt of iemand die praatpaal is, of iemand die leidend is, richting geeft, controleert en verantwoordelijk is, kortom die het project 'trekt'? Moet hij de man naar buiten zijn? Er blijkt weerstand te bestaan tegen 'formele' projectleiders en de meeste betrokkenen zien het projectleiderschap als overbodig en ongewenst.

. Het Samenwerken in Projecten

Hoe kijkt men nu tegen het samen doen van projecten door BS- en OO-mensen aan? De meesten die ervaring hebben in samenwerken met iemand van de andere kunde zijn uitgesproken positief daarover. Men vindt dat men door het samen doen toch wel veel gewonnen heeft aan waardering voor elkaars benadering en vakkennis en ook, dat men veel van elkaar geleerd heeft. Het 'integreren' van de twee benaderingen in een concreet project vereist wel veel onderling overleg en afstemmen. Daar treden best eens tijdelijke conflicten op, maar men beschouwt dat botsen doorgaans als een positieve leerervaring.

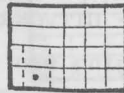
De gemengde bemanning op een project kan inderdaad, zo wordt ervaren, soms tot moeilijke situaties leiden. De BS-man bijvoorbeeld, was gewend een probleem voor de opdrachtgever hoe dan ook op te lossen, ook al werd zijn 'hulp' door de cliënt soms minder op prijs gesteld. De OO-man was gewend de cliënt te helpen, ook al streekte dat niet direct met de opvattingen der superieuren.



Nu wordt men geconfronteerd met het feit, dat men wel eens tussen opdrachtgever en cliënt wordt fijngewreven. Principeel zijn, partij kiezen voor opdrachtgever of voor cliënt, heeft dan altijd nare consequenties. Men ontvangt van oudsher de meeste projecten hoog uit de hiërarchie en men kan zich niet permitteren zich suspect te maken. Anderzijds heeft men door de benadering bij de cliënt verwachtingen gewekt, waaraan men zich niet kan onttrekken. Dit soort problemen wordt nu manifest. Men ervaart het dan ook meer en meer van groot belang de eigen rol tijdig duidelijk op tafel te krijgen.

. Het Samengaan van BS en OO

Wat betreft het opgaan van alle betrokkenen in één club (mogelijk nog aangevuld met mensen van Vorming, Opleiding en Training), staan de gevoelens zo hier en daar nog op scherp. Enerzijds kan men wel begrijpen dat het in de lijn der ontwikkelingen ligt dat men samen moet gaan. Anderzijds verzet menigeen zich tegen het organisatorisch onder één dak zitten. Hier speelt zeker in mee dat de OO-ers nogal een zware rol in de BS/OO-fusie hebben gespeeld, en nog spelen. De BS-sers ervaren het zo dat OO een 'coupe' gepleegd heeft. "Gezien tegen de achtergrond van de afhankelijkheidspositie van OO (sterk slinkende groep, project-armoe), hebben zij een veel te dikke vinger in de samenwerkingsspap gehad". "Vanuit een minderheidspositie hebben ze BS aangevallen en drastische veranderingen opgedrongen". Niet alleen wat betreft de organisatie van het samenwerkingsverband (Plenaire Vergadering, Project Comité, Werkgroep Vakontwikkeling) vindt men dat OO erg gedomineerd heeft, maar ook t.a.v. de opvatting over de wijze van 'projecten doen', is de invloed van OO sterk geweest. De nadruk die OO legt op de zeer omslachtige opstelling bij de 'intake' en het (vaak langdurig) werken aan de voorwaarden, wordt door menigeen uitgelegd als het maskeren van eigen onkunde. "Gebrek aan vakmanschap dwingt hen tot de eeuwige begeleidersrol"! Bij BS voelt men dat door OO de waarde van hun specifieke kennis in twijfel wordt getrokken. Bij OO ervaart men zich gediskwalificeerd als zijnde 'zachte eieren'. Het stigmatiseren dat men vermoedt dat de 'andere partij' doet, staat het samen onder één dak willen wonen van de twee partijen in de weg. Dit schijnt paradoxaal omdat men op project-niveau wél wil samenwerken, hetgeen doorgaans ook tot tevredenheid van beide partijen geschiedt.



Samenwerken op afdelingsniveau lijkt als bedreigend te worden ervaren voor de identiteit van elk clubje op zich.

Opmerking:

Uit het tot nog toe gepresenteerde deel van de case 'voelt' men als het ware reeds dat men bij BS/OO problemen heeft met het vormgeven van het leiderschap. Hoewel symptomen van deze problematiek ook in het vervolg van deze case-beschrijving naar voren treden op het ontwikkelings-, programmerings- en beleidsvormingsniveau, lijkt het juist er *nu* aandacht aan te besteden ter wille van de leesbaarheid. Per slot van rekening wordt de problematiek op uitvoeringsniveau manifest. Enerzijds blijken bepaalde processen niet adequaat te verlopen, anderzijds zijn er weerstanden te constateren tegen de wijze waarop nu het leiderschap wordt vervuld. Wantrouwen wordt zichtbaar.

Op zich is het niet zo verwonderlijk dat dit probleem zich presenteert bij het samengaan van twee vrij autonome eenheden met een duidelijk verschillend verleden en een eigen identiteit.

BS kent vanuit de periode dat het huidige hoofd AOZ hoofd van deze groep en later van OZ was, een vrij autoritair leiderschap; er werd daarbij in de uitvoering van projecten met projectleiders en junior-adviseurs gewerkt. De benoeming van hem op een hiërarchisch hoger niveau tot hoofd Arbeids- en Organisatie Zaken deed een 'gat' ontstaan voor BS.

Juist in die periode ontstaat de eerste kennismaking en vrijage met de groep OO waar juist het leiderschap sterk in de participatieve richting was uitgebouwd. OO wist vanuit haar overigens zwakke positie BS toch een ander communicatie- en leiderschapspatroon op te leggen dan ze van nature gewend was. Menigeen bij BS voelt zich daardoor nu nog 'overruled'.

Op het *niveau van de totale BS/OO-groep* wordt de management-functie uitgeoefend door het Project Comité. Daarnaast heeft de Plenaire Vergadering een beleidsvormende, mogelijk meer beleidsbeïnvloedende taak. Daarenboven heeft zowel BS als OO nog een *eigen* formeel 'hoofd'.

Op *projectniveau* is het 'formele PL-schap', dat vroeger binnen BS werd toegepast, een ter discussie staande zaak.



Sommigen vinden dat een projectleider wel nodig is maar per project moet 'ontstaan', anderen vinden dat de functie niets inhoudt: "men is toch in principe elkaars gelijke".

De huidige organisatie van de besluitvorming is als experiment niet in alle opzichten een succes te noemen. Menervaart enerzijds dat bepaalde functies die typisch des leiders waren, niet behoorlijk worden vervuld en soms roept men weer om een 'sterke man'. Anderzijds bestaat er weerstand om van het participatief/democratische model af te stappen en de hiërarchie te formaliseren.

De huidige vormgeving is een compromis dat zowel qua aanvaarding als functioneel gezien geen onverdeeld succes is. Over de oplossing van dit vraagstuk wordt zeer verschillend gedacht, hetgeen mogelijk verklaart waarom menigeen voor een totaal samengaan van BS en OO nog niet voelt. Wel verwacht men dat dit spoedig zal gebeuren. "Want niet wij, maar het hoofd AOZ beschikt", zo zeggen deze dan.



De processen in dit blok hebben betrekking op hetgeen aan de 'uit'voorzijde van het 'primaire proces' gebeurt m.b.t. de projecten, de mensen en de middelen.

PROJECTEN

Het beëindigen van projecten geschiedt op velerlei wijzen, afhankelijk van het soort opdracht en het type verleende hulp. Enigszins generaliserend besluit *de BS-man* het project met het overhandigen van de oplossing, meestal in rapportvorm, aan de opdrachtgever. De opdrachtgever moet deze dan zelf invoeren. *De OO-man* begeleidt meestal het cliëntsysteem bij het zoeken naar een oplossing en helpt deze vervolgens in te voeren. Weliswaar verschijnen daar wel eens nota's 'onderweg', maar het project wordt pas als beëindigd beschouwd als de cliënt meent op eigen benen te kunnen staan. Veelal gaan zulke projecten dan ook als een nachtkaars uit. Het overdragen van de BS-adviezen geschiedt in sommige gevallen via de 'formele' projectleiders. Doorgaans doen de adviseurs het echter zelf. Het doorpraten van de voorgestelde oplossingen met de cliënt c.q. opdrachtgever en het op die wijze afbouwen van de opdracht is geen standaardhandeling evenmin als het verlenen van service bij het invoeren. Nazorg wordt doorgaans alleen verstrekt indien daarom door de cliënt of opdrachtgever nadrukkelijk wordt gevraagd.

Op het beëindigen van projecten en op de wijze waarop de projecten worden afgebouwd, wordt door het Project Comité geen invloed uitgeoefend. Iedere adviseur beslist dat in principe zelf.

Ook het overleg t.a.v. een eventuele vervolg- of nieuwe opdracht in het desbetreffende werkgebied gebeurt door de individuele adviseurs.

MENSEN

Wat betreft de mensen: menigeen binnen de BS/00-groepering oriënteert zich, of is actief bezig, zijn perspectieven te vergroten. Men ontplooit daartoe activiteiten binnen, maar ook buiten de BS/00-groep (in de hiërarchie). Men doet dit zowel individueel als in kleine groepjes.

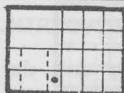
allen
ind.

PL
allen
ind.

allen
ind.

BS/00 - UITVOERINGSNIVEAU

Verzorging van de 'UIT'VOER



Bij-
dra-
gers

HULPMIDDELEN

Het opslaan dan wel afvoeren van hulpmiddelen doet uiteraard ieder individueel wat betreft zijn eigen werkgebied. Voor de BS/00-club wordt deze functie vervuld door de OO-secretaris, maar vooral door de BS-secretaresse (bijv. archivering).

allen
ind.
Ss
Sse

Over het afbouwen van een project wordt zeer verschillend gedacht, hetgeen uiteraard ten nauwste samenhangt met de attitude die men t.a.v. de opdrachtgever c.q. cliënt aanneemt.

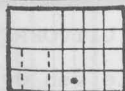
Een deel van de BS-groep vindt het niet tot de taak van de adviseur behoren de invoering van de voorstellen te verzorgen. "De opdrachtgever stelde een vraag en die hebben we beantwoord! Het is zijn taak ermee te doen wat hij wil".

"Een vervelende consequentie is dan dat je soms niets meer ziet gebeuren en je weet niet waarom".

Menig BS-man geeft te kennen toch wel meer te zijn gaan voelen voor meer doen dan alleen je rapport afleveren, juist omdat je zo weinig vrucht van je werk ziet. Men ziet zich dan echter geplaatst voor het probleem dat men zich met de interne aangelegenheden moet gaan bemoeien, waarvoor het doorbreken van de hiërarchie noodzakelijk is. Dat blijkt hier geen eenvoudige opgave!

De OO-adviseurs vinden dat de implementatie vanzelfsprekend deel uitmaakt van de adviesrelatie. "Je bent gewoon medeverantwoordelijk voor wat er met je werk gebeurt. Derhalve moet je erbij zijn".

Wat betreft de activiteiten die worden ondernomen op het vlak van perspectief-vergroting van de medewerkers, voelt het merendeel der betrokkenen wel dat er een soort 'onderstroom' in de groep zit die de mogelijkheid van een 'stoe-lendans' in haar overwegingen betreft. De achtergrond van deze beweging ligt in de problemen die men heeft met het vormgeven van het leiderschap binnen de club. "Het open en bloot bespreken van deze problemen is onder de huidige omstandigheden niet goed mogelijk, vandaar dat we het wat onder tafel doen".



De onder deze categorie vallende activiteiten zijn ook weer te onderscheiden naar projecten, mensen, middelen.

PROJECTEN

Het evalueren van activiteiten die geschieden in het kader van het primaire proces van het BS/OO systeem - 'organisatiekundige hulpverlening' - geschiedt wel, maar is nog weinig uitgekristalliseerd. Het Project Comité bezint zich zo nu en dan wel op vragen m.b.t. de *projectenstroom* (zijn we vol, zijn we met de goede dingen op de goede manier bezig?). Van een zekere kwantitatieve en kwalitatieve controle en beheersing van de totale projectenstroom is echter nog nauwelijks sprake, ook al beschikt men over enige administratieve gegevens.

Evenmin wordt op *projectniveau* aan systematische project-evaluatie gedaan. Weliswaar houden de meesten gedurende het project wel een soort logboek bij van het verloop en wordt het project na afloop afgesloten met het samenstellen van een dossier, maar men doet er eigenlijk niets mee. Niemand bezint zich serieus op de successen en mislukkingen om vandaaruit te leren wat voor strategische of tactische goede en slechte ingrepen men deed.

Loopt men op individueel niveau nog wel eens vluchtig zijn project door, het is zeker niet gebruikelijk het eigen functioneren 'en groupe' ter discussie te stellen. Heel incidenteel wordt wel eens een project als 'case' op de Plenaire Vergadering gebracht.

Het evalueren van het project *mèt de klant* is bij BS niet gebruikelijk. In vele gevallen is men zelfs niet op de hoogte van hoe het de cliënt verging na de hulpverlening of wat men met de oplossing gedaan heeft.

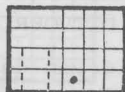
Bij OO heeft men, omdat men ook in het veld de verandering begeleidt, weliswaar meer zicht op wat er gebeurt, maar van systematische evaluatie met de cliënt is ook daar geen sprake.

Ook het Project Comité gaat niet na afsluiten van het project met de opdrachtgever of de cliënt napraten. Men is eigenlijk als 'club' maar bijzonder slecht op de hoogte of de afnemers van de 'produkten' wel of niet tevreden zijn.

PC

allen
ind.

BS/00 - UITVOERINGSNIVEAU
Evaluatie van de uitvoering



Bij-
dra-
gers

Slechts incidenteel legt een adviseur zijn oor te luisteren of informeert eens in de wandelgangen.

MENSEN

Het evalueren t.a.v. het *personeel* vindt slechts in zoverre plaats, dat het Project Comité er iets aan doet i.v.m. de projectbemanning. Beoordelingen vinden voor BS-mensen plaats door A; OO kent groepsbeoordeling.

PC

H

HULPMIDDELEN

Wat betreft de evaluatie van de *middelen* is er in het Project Comité wel eens opgemerkt dat er iets gedaan moet worden aan de geografische spreiding van de betrokkenen. Ook over de behoefte aan een 'eigen' handbibliotheek is gesproken.

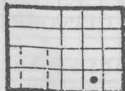
BS/00 heeft geen eigen financieel budget, er vindt geen kostencalculatie of financieel beheer plaats.

Het evalueren van waar men als club mee bezig is gebeurt wel individueel. Men weet echter niet of daar de Hoofden BS en OO en het Project Comité serieus mee bezig zijn. "We zitten, ook in de Plenaire Vergadering, nog sterk in de aftastingsfase".

Wat betreft het gezamenlijk evalueren van de individuele projecten en de eigen aanpak merkt menigeen op dat dit nog niet erg gewenst is. Men voelt dat als bedreigend en men is bang de grond 'ingeboord' te worden. "De BS-aanpak staat toch al zo aan kritiek bloot, de OO-ers zouden niets van je heel laten". "We praten waarschijnlijk allemaal wel in onze vertrouwende clubjes".

"Ik geloof dat we in het verleden veel te weinig gekeken hebben naar de effecten van onze adviezen, we moeten veel meer de vinger op de pols gaan houden bij de klant".

Door het merendeel der medewerkers wordt de zeer gespreide huisvesting als grootste rem beschouwd om elkaar beter te leren kennen.



Met het woord 'administratie' is hier niet bedoeld een bepaald organisatie-deel met typemachines en kasten, maar de administratieve functie. Deze functie beoogt gegevens over bepaalde processen enerzijds vast te leggen en deze anderzijds te bewerken. Dit alles ten behoeve van de evaluatie.

De administratieve functie in dit blok heeft betrekking op het uitvoeringsniveau: het vastleggen van gegevens (en evt. bewerken) op het vlak van de projecten, mensen en middelen.

PROJECTEN

Ten behoeve van het inzicht krijgen in de *project-stroom* worden elke 3 maanden de gegevens met betrekking tot de onderhanden zijnde projecten verzameld en vervolgens bewerkt tot een projectenoverzichtslijst. Iedere adviseur vult zelf voor zijn projecten de formulieren in. De verzameling en de bewerking vindt plaats door de secretaris 00.

Op het niveau van de *individuele projecten* houden de adviseurs per project een soort logboek bij.

Op deze wijze ontstaan projectdossiers die bij afsluiting worden voorzien van een kort project-overzicht. De archivering daarvan vindt plaats door de BS-secretaresse.

MENSEN

Ten behoeve van het inzicht krijgen in de tijdsbesteding van de *mensen* wordt door iedereen schriftelijk verantwoording afgelegd. Door één der medewerkers worden deze gegevens verzameld en maandelijks tot een tijdsbestedingsoverzicht bewerkt.

Andere administratieve functies zijn niet naar voren getreden.

Let op: de administratieve werkzaamheden die de secretaris 00 en de secretaresse BS doen zijn ondersteunende activiteiten in het primaire proces. Men treft ze aldaar aan!

allen
ind.
Ss

allen
ind.

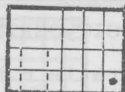
allen
ind.

G

Een aantal malen is de waarde van de tijdsregistratie in twijfel getrokken: 'Leugenbriefjes'.

BS/OO - UITVOERINGSNIVEAU

Organisatie van de uitvoering



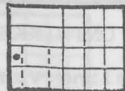
Bij-
dra-
gers

Het scheppen van dusdanige organisatorische omstandigheden dat de projectenstroom steeds adequaat met de daarvoor vereiste mensen kan worden uitgevoerd, geschiedt, voorzover dit niet informeel wordt geregeld, door de Project Comité-leden.

PC

Men kan zich over het algemeen redelijk vinden in het nogal informele karakter van de wijze waarop intern de zaken geregeld worden. Het biedt een grotere ruimte voor de individuele vrijheid.

Volgens deze en gene is echter een 'sterke man' dringend gewenst.



Een opmerking vooraf over de activiteiten-categorie 'Ontwikkeling'.

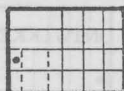
De processen op het ontwikkelingsniveau kunnen in principe twee duidelijk te onderscheiden achtergronden hebben:

- a) zij ontstaan omdat er problemen zijn in de huidige processen op het uitvoerende niveau. Ter handhaving of ter verbetering van het aldaar plaatsvindende waarde-toevoegingsproces moet dan 'ontwikkeling' daarvan plaatsvinden.
- b) zij ontstaan omdat op het Beleidsniveau nieuwe ideeën zijn ontstaan die om uitwerking vragen en waarvoor, alvorens ze te gaan realiseren, voorbereidende werkzaamheden nodig zijn.

Ontwikkelingsprocessen kunnen dus zowel ten doel hebben *handhaving en verbetering* van het 'bestaande' (impulsen vanaf het uitvoeringsniveau), als *verandering* van het bestaande (impulsen vanuit het Beleidsniveau). Veelal staat het één niet los van het ander.

Omdat er bij BS/OO nogal wat barrières liggen om te komen tot het formuleren van een 'eigen' beleid (zie BELEIDSVORMING, blz. 58), worden de ontwikkelingsactiviteiten nog voornamelijk gevoed vanuit de behoeften op het uitvoerende vlak.

Vandaar dat hier de onderscheiding van ontwikkeling van de IN, de DOOR en de UIT wordt aangehouden.



De ontwikkelingsactiviteiten m.b.t. de invoer spelen zich in hoofdzaak af op het terrein van de projecten. Aan ontwikkeling van de personeelsvoorziening wordt vrijwel niets gedaan. Dit hangt wellicht mede samen met de geldende personeelsstop, die waarschijnlijk wel van langdurige aard zal zijn.

PROJECTEN

Ter wille van de instandhouding en de zowel kwalitatieve als kwantitatieve verbetering van de projectenstroom vinden op diverse plaatsen wel bezinningen plaats met betrekking tot de projectwerving enerzijds en de selectie anderzijds.

Wat betreft *verbetering van de projectwervingsmethode* bezint men zich in het Project Comité er wel eens over welke wervingspolicy men moet gaan volgen. Moet gepoogd worden uitbreiding te bewerkstelligen in de velden waar men reeds zit, moeten terreinen waar andere adviesgroepen sterk geworteld zijn of waar lokale adviseurs zitten worden opengebroken, of moeten totaal nieuwe adviesterreinen en soorten advies worden ontwikkeld. En hoe kunnen die kanalen naar het veld verbeterd worden? Als 'club' je gezicht bekend maken of moeten juist de bestaande relaties van de seniors beter worden geëxploiteerd? Of moet je juist via het hoofd AOZ of de directie meer werk proberen te krijgen.

Aangezien men als club nog niet is uitgediscussieerd over de vraag WAT voor soort hulp men vanuit BS/00 wil verzorgen en HOE men dat zou willen doen, (Beleidsformulering!), blijkt het beantwoorden van bovenstaande vragen moeilijk. Men zit sterk in de ontwikkelingsfase, is in feite nog niet aan een opzet voor verandering van de wervingsmethode toe.

Wat betreft *verbetering en verandering van de selectiemethode*, zijn wel duidelijk ontwikkelingen gaande. Het besef dat meer aandacht aan de voorwaarden waaronder een project moet en kan verlopen moet worden besteed, is sterk gegroeid. Vooral de OO-mensen hebben vanuit hun oriëntatie grote invloed uitgeoefend. Het een en ander komt tot uitdrukking in een veel uitgebreidere kennismaking met de klant en een stringentere *opdrachtformulering*.

PC

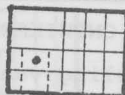
P,Q,
R



Men is nog niet zover dat men scherpe criteria heeft op grond waarvan men kan beoordelen of een project wel of niet moet worden aangepakt, doch de ideeën daarover zijn wel rijpende; afgezien van het feit, dat men onder de huidige omstandigheden niet al te selectief kan zijn vanwege de geringe projectaanvoer. De bovenstaande ontwikkelingsactiviteiten hangen ten nauwste samen met de bezinning m.b.t. het allerm minst duidelijke toekomstperspectief en de ideeënuitwisseling m.b.t. de meest wenselijke adviseurs-attitude. Deze bezinningen vinden zowel individueel plaats als in bijeenkomsten van de Plenaire Vergadering, de Werkgroep Vakontwikkeling en het Project Comité. Hierbij is iedereen wel op een of andere wijze betrokken. Op dit terrein is het afgelopen jaar veel energie besteed. De discussies blijken zowel integrerend als polariserend te hebben gewerkt.

allen
ind.
PV/WV
PC

Menigeen is van mening dat het Project Comité m.b.t. de verbetering van de werving nog niet veel heeft bereikt, terwijl men dat toch wel tot zijn taak rekent. "Het zou nuttig zijn als wij als club wat meer gezicht naar buiten hadden, zodat de klanten ons beter zouden kunnen vinden. Daar heeft het Project Comité nog niet veel aan gedaan". Sommigen zien dat ook overigens niet zozeer als de taak van het Project Comité. "We hebben een sterke man nodig". De vroegere BS-situatie wordt dan als voorbeeld aangehaald. Men ziet dat over het algemeen het Project Comité niet bij machte is het gat dat het vroegere hoofd BS bij zijn vertrek deed ontstaan op te vullen. Er was ook iemand die opmerkte dat het moeilijk is om een gezicht naar buiten te laten zien als je zelf nog zo aan het zoeken bent hoe je gezicht eruit zou moeten zien (onzekerheid omtrent de eigen identiteit).



De ontwikkelingsprocessen in dit blok zijn in principe gericht op het verbeteren van het totale verloop van het primaire proces.

PROJECTEN

Ten behoeve van het verbeteren van de projectstroom heeft men primair meer inzicht nodig in hoe die projectstroom in elkaar zit en hoe de projecten zich daarin afwickelen. Met het oog daarop zijn speciale formulieren ontworpen m.b.t. de projectopdrachtsformulering, de afwikkelingsplanning en de registratie van de individuele tijdsbesteding.

Dit zijn ontwikkelde hulpmiddelen t.b.v. de 'door'-beheersing. De BS-groep is hiervan de grote stimulator geweest.

Zoals op het uitvoeringsniveau reeds is vermeld, heeft men ervaren dat enerzijds kiezen vóór en werken mèt de basis negatief kan uitwerken, doch dat anderzijds het effect van de adviezen ook erg beperkt kan blijven indien tezeer wordt gekozen voor de (hiërarchisch hoog geplaatste) opdrachtgever. Juist bij de projecten met gemengde BS/00-bemanning stoot men op het probleem tussen 'opdrachtgever' en 'het veld' fijngewreven te worden of als adviseurs tegen elkaar uitgespeeld te worden.

Het één en ander leidde er toe dat op uitgebreide schaal bezinning op gang kwam m.b.t. de *hulpverleningsmethode* en de adviseurs-attitude. Deze ontwikkelingen t.a.v. de hulpverleningsstrategie, analyse- en interventiemethoden vinden vooral plaats in bijeenkomsten van de Werkgroep Vakontwikkeling, maar ook wel in de Plenaire Vergadering.

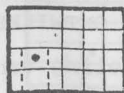
Deze activiteiten hebben zowel ten doel de hulpverlening in projecten te verbeteren, als de vakbekwaamheid van elkaar te ontwikkelen. Een ieder kan het geleerde in zijn eigen projecten inbrengen en op die wijze het 'produkt' verbeteren.

Daarnaast hebben deze activiteiten een functie t.a.v. het naar elkaar toegroeien.

Het samen spreken over de wijze van hulpverlening gaat hier veel beter dan het bespreken van het eigen project tegenover het Project Comité. (Zie uitvoeringsniveau, blz. 39)

PC?

WV
PV



MENSEN

Naast de *persoonlijke vakontwikkeling* die in bovenstaande bijeenkomsten plaatsvindt, tracht men in sommige gevallen ook buiten de onderneming de vakkennis te vergroten door individuele deelname aan SIOO, AMBI, het bezoeken van congressen, lezingen en het werken in werkgroepen. Deze activiteiten vinden hoofdzakelijk plaats door BS-mensen.

Het verbeteren van de *samenwerkingsstructuur* (integratie van de clubs rond een gezamenlijk interessegebied), vindt hoofdzakelijk plaats in de Plenaire Vergadering en in de voorbereidingscommissies van de Werkgroep Vakontwikkeling. Voor het verbeteren van het *samenwerkingsklimaat* lijkt het 'samen projecten doen' meer geëigend.

PV

WV

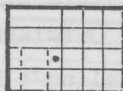
HULPMIDDELEN

Op dit terrein zijn geen activiteiten te melden.

Zowel van BS- als van 00-zijde is men doorgaans positief t.a.v. de ontwikkeling wat betreft intake, opdrachtformuleren en benaderingswijze. Velen vinden door de ervaringen 'rijker' te zijn geworden qua kijk en aanpak. In BS-kring stelt men dat men al doende zeker wel wat van de 00-aanpak heeft overgenomen. Men constateert daar echter wel dat de 00-mensen niet erg gemotiveerd blijken om wat van het door BS beheerste kennispakket over te nemen. "Zij doen geen enkele moeite om zichzelf zodanig te ontwikkelen dat ze zelf ook eens iets echt kunnen doen". Men vindt die 00-ers nogal eens elitair, autoritair en allesweterig. "Ze blijven psychologen en willen zich niet 'verlagen' tot ook bedrijfskundig eens wat te presteren". "Wij noemen ons toch ook geen organisatie-economen of -ingenieurs". "Ook in het Project Comité wordt hoofdzakelijk over BS-projecten gepraat, de 00-projecten worden niet ingebracht".

Een uittaling van iemand:

"BS-mensen zijn over het algemeen meer genegen zichzelf te ontwikkelen teneinde projecten zelf breder te kunnen aanpakken. Zij willen daartoe best aan aanpalende disciplines snuffelen. De 00-mensen zijn wel 'in' voor een multi-aspectmaliige aanpak van projecten, maar dan 'samen', ieder vanuit zijn eigen vak". (Opmerking auteurs: In de gesprekverslagen wordt deze mening bevestigd.)



Ontwikkeling van de 'UIT'VOER

Nauw samenhangend met de ontwikkelingen m.b.t. het doen van projecten, zijn ook op het terrein van de overdracht en *projectafwerking* veranderingen aan de gang. Men is meer en meer geneigd bij de project-acceptatie condities in te bouwen om ook de implementatie-fase met de klant mee te maken.

PC?
WV?

Er groeien ideeën over een betere afwerking van projecten tot zelfs een evaluatie met de klant toe.

Enerzijds om meer 'nazorg' te verlenen, maar ook om langs die weg de acquisitie te kunnen verbeteren.

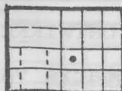
Concreet gewerkt in deze richting wordt er echter nog niet.

Er vindt vanuit BS/00 geen echte *analyse van de adviesbehoeften* (naar soort en omvang) binnen de onderneming plaats. Enige pogingen om een nieuw *adviesbehoeftegebied te ontwikkelen* zijn wel ondernomen o.a. op het terrein van het langere termijn strategiedenken, het personeelsbeleid en het milieubeleid.

BS/00 heeft deze onderwerpen zelf ter hand genomen en tracht belangstelling in die richting te ontwikkelen. Tot op heden echter nog niet met veel succes. Zo hier en daar komen wel eens ideeën op om als Project Comité de 'boer' op te gaan, de afdelingen langs om daar je gezicht te laten zien. Er is echter nog niet veel van gekomen.

PC

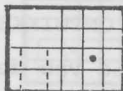
Veel adviseurs zijn zich er van bewust dat het afwerken van de projecten een sterk verwaarloosde activiteit is. "We hadden veel meer aan nazorg en invoeringsbegeleiding moeten doen". "Het is frappant dat eigenlijk pas het laatste jaar het denken hierover op gang begint te komen". Men verschilt nogal van mening over wie dat eigenlijk zou moeten doen: de 'hoofden', het Project Comité of iedereen zelf? "Er zou eigenlijk iemand gewoon de 'afgewerkte' klanten moeten afgaan om te horen of ze tevreden zijn".



Op individueel niveau overdenkt een ieder wel de ontwikkelingen gedurende het laatste jaar. Zowel m.b.t. de lopende ontwikkelingen in projectbehandeling, het samenwerken en de eigen leerprocessen, signaleert men individueel successen en tegenvallers, positieve ontwikkelingen en zaken die niet van de grond komen. Ook vraagt men zich individueel wel af of men als 'club' wel met de goede dingen bezig is, en ook of men dat zelf ook wel doet.

Deze vragen en discussies daarover, doen zich dan ook in de Plenaire Vergadering nogal eens voor, maar van een echt belans opmaken als 'club' is nog niet veel gekomen.

Een kwart van de adviseurs meent dat de eindeloze discussies over projectaanpak niet alleen vervelend maar ook tijdrovend en tamelijk zinloos zijn. "Waarom moet ik zonnig mijn aanpak veranderen? Ik heb mijn deskundigheid op een bepaald specialistisch terrein. Vandaaruit wil ik opereren". Wat betreft het zoeken naar een toekomstig arbeids-terrein zijn de meningen verdeeld. "We moeten ons op de toekomstige ontwikkelingen in de maatschappij richten en met de gevolgen daarvan voor de onderneming gaan bezighouden", zegt de een. De ander: "We moeten de fabriek in".

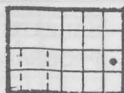


De ontwikkelingen en veranderingen worden niet systematisch vastgelegd. Uit de notulen van vergaderingen van Project Comité en Plenaire Vergadering is mogelijk wel een ontwikkelingsgang af te leiden. Misschien zijn nota's van de Werkgroep Vakontwikkeling en voorbereidingscommissies ook wel als registraties van de ontwikkeling te beschouwen. Of er met deze gegevens nog wat gebeurt (jaaroverzicht bijv.), is onbekend. Informatie hierover ontbreekt.

PC?

PV?

WV?



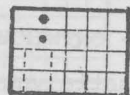
Het zal na al het voorgaande geen verbazing wekken dat van het scheppen van dusdanige organisatorische omstandigheden dat het vereiste ontwikkelingswerk steeds adequaat met de daarvoor gewenste mensen en middelen kan worden volbracht, nog nauwelijks sprake kan zijn. Het geschiedt fragmentarisch en veelal informeel. Op de Plenaire Vergadering komen soms ideeën op tafel waarover men dan besluit er *formeel* iets aan te gaan doen. Zo is in het verleden door een besluit in de Plenaire Vergadering het Project Comité ontstaan, met als hoofdtaak het organiseren en coördineren van de projectenstroom op het uitvoerende vlak en daarnaast, zij het misschien nog te sterk impliciet, het verbeteren van de werving en projectafwikkeling. Deze taak volgt eigenlijk uit de taak op uitvoerend niveau. Ook door een besluit van de Plenaire Vergadering is de Werkgroep Vakontwikkeling ontstaan. Dit orgaan is opgezet om iets aan de ontwikkeling van het vak te gaan doen met als subdoelen: ontwikkeling van de medewerkers en integratie of afstemming van de werkwijzen.

Deze werkgroep heeft een aantal voorbereidingscommissies samengesteld om een serie studiedagen voor te bereiden rond vooraf bepaalde thema's op het adviesterrein.

PV

Men is over het algemeen zeer positief over hetgeen de studiedag-voorbereidingscommissies presteren. De studiedagen zelf worden als waardevol ervaren. De leden van de voorbereidingscommissies weten zelf echter soms niet of ze erin zitten. Er zijn ook verschillende leden van die commissies die hebben gezegd: "Ik geloof dat ik het alléén moet doen, de anderen helpen niet veel".

Over het functioneren en de 'output' van het Project Comité is men, zoals reeds eerder is vermeld, veel minder tevreden.



Doelstellingsformulering/
Planning-Programming

Vanwege de samenhang worden de activiteiten op het Beleidsvormingsniveau en op het Programmeringsniveau hier in één blok gepresenteerd.

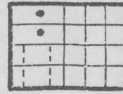
Op het terrein van de *Beleidsvorming* is ongecoördineerd wel veel beweging, maar er is in concreto wat betreft een formeel vastgelegd BS/OO beleid nog niets uitgekomen. Derhalve is ook op het gebied van de *Programming* (het uitwerken van het beleidsplan tot een actie-plan om dat beleid te gaan realiseren), niets te melden. Evenmin op het terrein van de evaluatie, administratie en organisatie.

Hiermee zou *in feite* de situatie zijn weergegeven, doch zou een belangrijk stuk informatie die de lezer nodig heeft om deze case te doorgronden aan hem worden onthouden. Dit ten detrimente van de waarde van deze case.

Het is daarom dat de auteurs hieronder uitvoeriger ingaan op de gang van zaken bij de beleidsvorming onder toevoeging van een hoeveelheid feitelijke achtergrondinformatie. Daardoor is het hiernavolgende enigszins interpretatief van karakter. Het zijn de feiten gezien door de bril van de onderzoekers!

Het samengaan van BS en OO is zeker niet het gevolg geweest van een uitvoerige behoeften- en mogelijkheden-inventarisatie. Het was primair dat binnen een heroriëntatie van Arbeids- en Organisatie Zaken een samengaan paste van de verschillende adviseursgroepen, zoals bijvoorbeeld BS en OO. Daarnaast was een aantal medewerkers van BS en OO gemotiveerd om projecten samen te doen. Het een en ander leidde tot een soort proef-huwelijk. Bij het aangaan van dat proef-huwelijk was het echter geenszins zeker dat de op handen zijnde reorganisatie van de afdeling AOZ bevestiging van *dit* huwelijk zou omvatten.

De pogingen die binnen BS/OO zijn ondernomen om tot de *formulering van een beleid* te komen dienen tegen bovenstaande achtergrond te worden gezien. De vele uitvoerige discussies over 'werving', 'selectie criteria', 'adviseursattitude', 'hulpverleningsmethode', 'projectafwikkeling' e.d. (zie het ontwikkelingsniveau), die zich in de Plenaire Vergadering, Werk-



Doelstellingsformulering/
Planning-Programming

groep Vakontwikkeling en op individuele kamers hebben afgespeeld, kan men ten dele als beleidsvormende activiteiten beschouwen. Men is op zoek naar een eigen identiteit doch trekt tegelijkertijd de zin daarvan in twijfel omdat men als club daartoe zeker niet de macht meent te hebben. "BS en OO wikken, het hoofd AOZ en de directie beschikken!".

Twee verschillende omstandigheden bemoeilijken in samenhang met elkaar, het totstandkomen van een concreet beleid:

- de op handen zijnde AOZ-reorganisatie (die overigens steeds wordt uitgesteld), kan inhouden dat de adviseursclub straks een andere samenstelling krijgt. Ook een andere baas (en leiderschapsstructuur) behoort tot de mogelijkheden.
- het tot elkaar komen van de opvattingen in BS en OO, met zozeer verschillende achtergrond en 'cultuur', kost veel tijd en inspanning.

De groep BS/OO vertoont als geheel een sterk afwachtende houding. Men durft in feite nauwelijks een eigen identiteit te ontwikkelen. Men tracht echter wel op de hoogte te blijven welke ontwikkelingen zich 'buiten' voordoen.

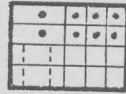
De 'hoofden' van BS en OO zijn de *formele* kanalen waarlangs deze informatie over 'buiten' naar binnen komt. Ook gaan formeel de intern ontwikkelde beleidsideeën via hen de hiërarchie (hoofd AOZ, directie) in. In de Plenaire Vergadering wordt al naar gelang het door hen nodig wordt geoordeeld daarover verslag uitgebracht.

Er bestaan daarnaast ook nogal wat *informele* kanalen waarlangs (nogal afwijkende) informatie-uitwisseling plaatsvindt met het doel de op handen zijnde reorganisatie in een bepaalde richting te beïnvloeden. Gezien de onzekerheid m.b.t. de toekomst kan echter een langere termijnbeleid niet erg van de grond komen. Een *lange termijn programmering* derhalve evenmin. Men beperkt zich tot *het korte termijn* handelen, erop gericht de reorganisatie (samen) te overleven en na te gaan of je samen kunt *werken*. Het Project Comité probeert vooral wat van die korte termijnplannen te realiseren, betrekking hebbend op de 'uitvoering',

allen
ind.

H
IH

PC



Doelstellingsformulering/
Planning-Programming

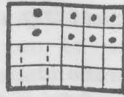
'beheersing projectenstroom' en 'gemengde bemanning van projecten'.

M.b.t. de *administratie* en *evaluatie* van het beleid en programmering, zijn begrijpelijkerwijs weinig aanwijzingen te vinden.

Wat betreft het *organiseren* van de beleidsvorming en programmering nog het volgende. De gedachten die onder de BS/00-leden m.b.t. hun toekomstig beleid leven worden in de Plenaire Vergadering en binnen een aantal kleine groepjes wel eens besproken. Er zijn echter nog teveel barières - afhankelijkheid van 'buiten', interne opvattings- en belangen verschillen - om reeds nu gemeenschappelijk tot beleidsformulering en planning te komen of deze activiteit toe te wijzen aan een bepaalde commissie of man. Gedeeltelijk houdt dit verband met de problemen m.b.t. de vormgeving van het leiderschap (zie daarvoor blz. 41).

PV?
PL?
H?
IH?

De situatie van afwachtende onzekerheid waarin BS/00 zich nu bevindt, wordt door enkele leden als ongewenst ervaren. "Er moet nu maar eens een eind komen aan die periode van onzekerheid waarin vandaag verwachtingen worden gewekt die morgen de grond in worden geboord". Men hoopt op een snelle beslissing van 'boven', zodat "het beleid en het gezicht naar buiten weer (één) gestalte kunnen krijgen". Anderen menen dat deze situatie juist geschikt is om tot een eigen opvatting te komen en "je eigen gezicht te kunnen bepalen". Bij deze staat het naar elkaar toegroeien voorop. Onder deze laatste leven dan ook een aantal ideeën over de toekomst van de groep m.b.t. het werkterrein en het soort opdrachten. De realiseerbaarheid van de ideeën komt daarbij echter niet zo duidelijk ter sprake. Daarnaast zijn er dan ook nog mensen die zich in de huidige situatie goed kunnen vinden. Deze geeft hen maximale individuele speelruimte. Zij zitten bepaald niet te springen om een sterke richting-gever. Vrijwel iedereen is van mening dat men als 'club' weinig invloed kan uitoefenen op de toekomstige plaats van BS/00 na de reorganisatie. "Veel inspraak wordt boven niet geduld. Je mag je mening wel zeggen, maar wat de toekomst inhoudt blijft in de wijsheid van de hiërarchie besloten".



Doelstellingsformulering/
Planning-Programming

"Zij weten het toch beter, je krijgt pas inspraak als de beslissing al gevallen is". "Je mag de zaak alleen invullen".

De door de vrijage ontstane onduidelijkheid is voor sommigen een reden om zich sterk terug te trekken op het eigen 'stekkie': "ze doen maar". Anderen nemen de mogelijkheid te baat om te trachten via relaties bepaalde ideeën te realiseren. Zeer velen binnen de BS/00-groepering hebben het idee dat er zich achter de schermen nogal wat afspeelt. Een ieder denkt daar het zijne van.

"De onzekere toekomst geeft aanleiding tot vele speculatiesen manipulaties".

3.4 Samenvatting en commentaar van de onderzoekers

Met de toestandsbeschrijving van de twee organisatie-adviesgroepen in fusie in 'feiten' en 'beleving' kwam het onderzoek de facto tot een eind. De momentopname was gemaakt en werd naar de *direct betrokkenen* 'teruggekoppeld'. Zij zullen deze beoordelen*, er conclusies uit trekken en desgewenst tot actie overgaan.

Voor *de lezer* van deze monografie echter lijkt het ter afronding van het beeld wel gewenst een korte samenvatting te geven en een 'mogelijke verklaring' van de geconstateerde sterke en zwakke punten in de afdeling aan te reiken. Dit teneinde meer reliëf te geven aan hetgeen de methode vermag.

De organisatie-advies-afdelingen BS (overwegend technisch/economisch, structureel en procedureel georiënteerd) en OO (meer psycho-sociaal, op werkbeleving en medezeggenschap gericht) zijn een klein jaar naar een samenwerkingsvorm aan het zoeken. De aard en herkomst van de groepsleden is zeer verschillend en 'de integratie' blijkt dan ook geen geringe opgave.

Het verst gevorderd, en ook het meest enthousiast is men op het vlak van het doen van advieswerk: het in multidisciplinair samengestelde teams werken aan projecten. Zij die daarin werken zijn in hun oordeel over zowel de resultaten als de eigen leerervaring erg positief. Bij hen veranderen gaandeweg de opvattingen over advieswerk en de attitude die men als adviseur zou moeten aannemen. Een intensieve bezinning in de gehele groep m.b.t. het verbeteren van de project-aanpak was het gevolg: multidisciplinair, meer aandacht voor opdrachtformulering en -aanvaarding, duidelijkheid m.b.t. de rol van adviseur, meer accent op samenwerking met de cliënt, betere projectafwerking, evaluatie, e.d..

Aan dit soort ontwikkelingen m.b.t. de project-aanpak werd gedurende de afgelopen periode veel aandacht en energie besteed, en zeker niet zonder succes. Men blijkt echter op dit moment nog niet in staat om op grond daarvan tot het formuleren van een concreet beleidsplan m.b.t. het werkgebied van de club *als geheel* te komen. Daarom trent zijn de meningen vooralsnog te verdeeld.

* Na de terugkoppeling werd de 'momentopname' door de betrokkenen beoordeeld op *juistheid* en *bruikbaarheid*. Zie bijlage V.

In het huidige functioneren signaleert men zelf ook duidelijke tekortkomingen. De aanvoer van projecten is mager. Mede daardoor kan men ook m.b.t. de aanvaarding van opdrachten niet voldoende selectief te werk gaan; met als gevolg dat niet alle onderhanden zijnde projecten van het gewenste type en van voldoende 'gewicht' zijn. Oneigenlijke vraagstellingen, en opdrachten waarbij niet voldaan is aan de voorwaarden om echt te kunnen helpen, komen in het opdrachten-pakket voor.

De project-evaluatie (met collega's, met de klant) is nog onvoldoende tot ontwikkeling gekomen en mede daardoor is de mogelijkheid tot evaluatie van hetgeen men samen onder handen heeft beperkt. Concrete verbeteringen daarin komen nog niet, of slechts moeizaam, van de grond.

Sinds de fusie is men bij BS/OO ook aan het experimenteren met een nieuwe vormgeving aan de organisatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het samenwerkingsverband. Het éénhoofdig leiderschap mijdende, treft men thans op het niveau van de totale BS/OO-groep aan: het 'Project Comité', de 'Plenaire Vergadering', het 'Hoofd BS' en het 'Interim-hoofd OO'. Deze verschillende 'organen' houden zich desondanks toch maar met een beperkt gedeelte van de leidersfunctie bezig. Men vindt unaniem dat zij gezamenlijk tekort schieten. Dit komt o.a. tot uitdrukking in het uitblijven van concrete verbetering van project-werving, -selectie, -afwikkeling en evaluatie, maar ook in het achterwege blijven van een concrete beleidsontwikkeling.

Kortom, de betrokkenen zien naast sterke ook heel duidelijk zwakke punten in het functioneren van het samenwerkingsverband en dit zowel t.a.v. het dagelijks werk, het 'projecten doen', als m.b.t. de besluitvorming en het leiderschap. Desalniettemin blijkt het aanbrengen van verbeteringen daarin nog moeilijk te realiseren.

Hoe laat zich deze momentopname met + en - punten begrijpen?

Het samengaan van twee eenheden gaat in de beleving gepaard met de dreiging van identiteits-verlies voor een of beide partijen. Dat brengt grote onzekerheid voor de betrokkenen met zich mee. Bestaande, historisch verankerde *menings-* en *opvattingverschillen* zowel t.a.v. advieswerk en werkterrein als t.a.v. de interne organisatie van taken en bevoegdheden komen in confrontatie.

Als meest in het oog springend feit in de momentopname lijkt zich te presenteren:

- de *positieve* ervaringen in de directe persoonlijke contacten op project-uitvoeringsniveau.

Deze contacten binnen het samen doen van projecten liggen in de informele sfeer (*kleinschalig* samenwerken).

- de *negatieve* ervaringen zodra men meer formeel met de fusie-problematiek wordt geconfronteerd op het ontwikkelings-, programmerings- en beleidsniveau (*groterschalig* samenwerken).

Met name op deze 'hogere' niveaus van het *als systeem* functioneren manifesteren zich een onderling wantrouwen en allerlei weerstanden tegen de integratie. Juist dan wanneer nieuwe functies in het systeem in het geding zijn en het bezetten van specifieke posities daarin. In deze sfeer van weerstand en wantrouwen gaat men ook zijn eigen kwaliteiten, kennis en aanpak als ondergewaardeerd en door de 'andere partij' aangevochten beleven. De bereidheid tot het gezamenlijk, in de Plenaire Vergadering, of met het Project Comité doorspreken en evalueren van het eigen handelen in concrete projecten is dan ook zeer gering. Het daarvoor vereiste vertrouwen ontbreekt. Men is bang 'afgeslacht' te worden. Men praat dan maar liever in *algemene* zin met elkaar over project-werving, opdrachtformulering, selectie en hulpverleningswijze. Dat is minder bedreigend dan *concreet* te worden!

Op het uitvoerende vlak komt in de *informele* sfeer de integratie wel op gang. Men ervaart dat positief; het is kennelijk minder bedreigend aangezien het nog niet direct formele consequenties behoeft te hebben. Men wil als het ware wel *experimenteren met identiteits-verandering*, maar moet eerst *nieuwe zekerheden hebben verworven alvorens men de consequenties in de formele sfeer aandurft en kan!*

Bij dat laatste komen immers onverbiddeijk *verschillen in belangen* in het spel. Een herverdeling van taken en bevoegdheden en een herorganisatie van de besluitvorming brengt - zo beleeft men het althans - 'winnaars' en 'verliezers' voort. Voorlopig heeft men (ook om het niet direct expliciet te laten worden) ervoor gekozen de leidersfunctie te spreiden over een viertal organen. Het lijkt aan twijfel onderhevig of men dit uitsluitend gedaan heeft om democratische idealen te verwezenlijken, al speelt dit ook stellig mede een rol (op project-niveau bestaat ook weerstand tegen het formaliseren van het projectleiderschap).

Aldus lijkt het begrijpelijk dat men niet tot een open gesprek over de vormgeving van het leiderschap kan en wil komen, alhoewel men vrijwel unaniem tot de conclusie komt, dat deze - zowel functioneel gezien als qua aanvaardbaarheid - geen succes is. Vanuit de beleving lijken de opvat-

tingen en belangen daarvoor waarschijnlijk nog te divers om hiervoor een voor allen aanvaardbare oplossing te kunnen vinden.

De individueel geuite kritiek splitst zich vooral toe op het Project Comité. Urgente problemen worden door dat Comité niet opgelost. Men heeft geen vertrouwen in dat orgaan hetgeen op zich weer het functioneren van het Comité bemoeilijkt. In deze impasse-situatie wordt door sommigen om een 'sterke man' geroepen, anderen voelen zich wel 'happy' bij dit diffuse leiderschap. Het een en ander heeft tot gevolg:

- het terugtrekken van medewerkers op hun eigen 'stekkie': het projectenwerk;
- het vormen van sub-groepjes van gelijk-denkenden;
- het individueel en in groepjes ondernemen van acties 'buiten' om de eigen positie te versterken;
- het beperken van de informatie-uitwisseling.

Als buitenstaander krijgt men de indruk, dat de groep BS/00 zich ondertussen, mede gezien een hangende reorganisatie van de afdeling Arbeids- en Organisatie Zaken (AOZ), zeer afwach- tend opstelt t.a.v. wat er 'buiten' met betrekking tot de toekomst van de groep wordt beslist.

Op dit punt van de analyse gekomen moet ook nog het volgende worden opgemerkt.

Zoals eerder vermeld *vervulde* het huidige hoofd van de afde- ling Arbeids- en Organisatie Zaken (AOZ) *voorheen* als hoofd BS een duidelijke 'sterke man's'-functie. Wat nu in de per- ceptiebeelden opvalt is, dat diens invloed ná zijn vertrek zeer verschillend wordt beoordeeld:

- door een aantal senioren als verwaarloosbaar;
- door de meerderheid van de overigen als nog steeds zeer groot.

Dit terwijl in het *feiten*-beeld een dergelijke invloed van het hoofd AOZ niet naar voren komt.

Dit verschijnsel lijkt om tenminste *twee* redenen interessant:

- a. omdat daaruit zo duidelijk blijkt dat percepties heel goed af kunnen wijken van de feiten;
- b. dat zij *désondanks* - *dóór* hun invloed op in- en opstelling van betrokkenen - een grote invloed kunnen uitoefenen op de feitelijke ontwikkeling (zowel ten positieve als ten negatieve!).

En dat is dan - opnieuw (!) - de reden waarom wij juist *de combinatie* van beide 'foto'-aspecten zo *essentieel*

achten*.

Tot zover wat betreft de momentopname o.i. aan het licht kon brengen. Het is op zich interessant, en misschien ook niet zo verwonderlijk, dat bij dit fusie-proces op groepsniveau zich dezelfde '*mechanismen*', beter wellicht '*psychismen*', aftekenen als bij fusies van grotere organisaties of delen daarvan:

- lang doorwerkende stereotypering 'wij' vs. 'zij';
- toenemende differentiatie, gepaard gaande met desintegratie-tendensen;
- het ontstaan van tegengestelde krachten;
- problemen met het leiderschap;
- machtsstrijd e.d..

Wij gaan hier nu niet verder op in, maar verwijzen daartoe naar het belangwekkende boekje "Fusies" van M. Mulder**. Ook daarin wordt duidelijk dat het niet in alle opzichten florissant functioneren van samengevoegde systemen, en het uitblijven van verbetering daarvan, eerst begrijpelijk wordt wanneer men dat feitelijke functioneren beziet binnen haar gedragswetenschappelijke context.

Ter afsluiting van deze paragraaf lijkt het op zijn plaats nog eens aan te geven hoe wij menen dat juist de hier gebruikte methode het verwerven van dat inzicht in 'het feitelijke functioneren binnen een gedragswetenschappelijke context' heeft mogelijk gemaakt.

De in het onderhavige onderzoek toegepaste methode van gegevensinventarisatie en -verwerking wordt gekenmerkt door systematische verdieping van het inzicht in 3 trappen.

* Als tegenwerping zou kunnen worden aangevoerd: "als percepties zo klaarblijkelijk kunnen afwijken van de feiten, dan zijn ze ónbetrouwbaar; dan heb je er dus niets aan: laat ze dan weg!"

Methodologisch gezien gaat het hier echter niet om de betrouwbaarheid t.a.v. de feiten, maar om de betrouwbaarheid van het extraheren van de *meningen* omtrent de feiten; als *subject*-feiten. Juist het *al* dan *niet* overeenkomen van percepties en feiten is voor de interpretatie en eventuele aangrijping van hetgeen in een sociaal systeem geschiedt van doorslaggevend belang.

** Mulder, M, *Fusies*, Leiden, 1976, Stenfert Kroese.

1. De momentopname bevat in het *Feitenbeeld* een gedetailleerde beschrijving van de *processen* binnen het systeem. Door de systematische inventarisatie en -verwerking (eerst in schema-vorm, daarna in de detail-uitwerking) verkrijgt men een eerste antwoord op WAT, welke processen *m.b.t. het systeem* verlopen en of dat goed dan wel minder goed gaat. Vooralsnog zonder een antwoord op de 'waardoor'-vraag.
2. Door de beschrijving van de wijze waarop de *bijdragers* (individuen, 'organen') aan die processen gekoppeld zijn (tweede onderdeel van het Feitenbeeld) verdiept men het inzicht en verkrijgt men een eerste indicatie van het antwoord op de WAARDOOR-vraag. De beschrijving van de wijze van taaktoewijzing en -uitvoering, de manier van regelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de vormgeving aan de besluitvorming en het leiderschap verscherpen de visie op het functioneren van het systeem in instrumenteel-technische zin.
3. Het in 'processen' en 'bijdragers' beschreven beeld, van het *functioneren* van het systeem 'verklaart' echter nog niet 'waardoor' sommige zaken goed en andere moeizaam verlopen. Evenmin waarom men problemen wel signaleert maar niet oplost. Juist het *Belevingsbeeld* bevat veel informatie zowel *m.b.t. wat wel en wat niet naar wens verloopt*, als *m.b.t. hetgeen verbetering in de weg staat*. Kan men het niet? Wil men het niet? Het is in principe de 'mens' in de organisatie die de sleutel in handen heeft.

De mogelijkheden tot veranderen van een systeem worden immers in hoge mate bepaald (en beperkt) door juist de visie van de betrokkenen op het systeem. En deze visie van de betrokkenen wordt op haar beurt sterk bepaald door de wijze waarop het systeem tegemoet komt aan hún persoonlijke strevingen. Het gaat hierbij dus om het functioneren van het systeem *t.b.v. de betrokken individuen*. Zij zijn immers naast 'bijdrager aan' ook 'belanghebbende van' het systeem. Het is met dat oogmerk dat ook het systematisch inventariseren en beschrijven van 'belevingen' (tegen de achtergrond van de feiten) methodisch is ingebouwd.

4. Methodologische kanttekeningen

Het onderzoek 'Evaluatie bij Organisatie Ontwikkeling' heeft zoals in hoofdstuk 1 is omschreven ten doel een methodiek te ontwikkelen die

- als procesondersteunend hulpmiddel kan worden gebruikt bij het initiëren, realiseren, begeleiden en evalueren van organisatie-veranderingsprocessen (korte termijndoel: actie)

en bovendien

- het wetenschappelijk inzicht in die processen kan bevorderen (lange termijndoel: wetenschappelijke kennisvermeerdering).

Deze methodiek is, althans wat betreft de theoretische kant, ontwikkeld en beschreven in de monografieën deel I t/m IV. De onderhavige monografie handelt over de *toestandsbeschrijvingsmethode*, en dat is slechts een onderdeel van bovengenoemde methodiek. Dit onderdeel is in het veldonderzoek BS/OO getoetst en wordt in deze monografie beschreven.

Het doel van dit toetsende veldonderzoek was

- al doende te ervaren hoe de methode in de praktijk te hanteren is;

- na te gaan of daarmee een zowel *juiste* als *bruikbare* 'momentopname' ontstaat, en dit zowel t.a.v. de K(orte) T(ermijn)doelstelling (actie) als de L(ange) T(ermijn)-doelstelling van het onderzoek (wetenschappelijke kennisvermeerdering).

In dit hoofdstuk beogen wij niet een volledig sluitende methodologische verantwoording van het onderhavige veldonderzoek te presenteren. Deze monografie is immers primair naar de potentiële gebruiker toegeschreven. De bedoeling van dit hoofdstuk is hem slechts te wijzen op een aantal methodologische overwegingen achter en - problemen in dit onderzoek.

Op de methodologische problematiek van actie-onderzoek en evaluatie-onderzoek in het algemeen wordt in een aparte monografie dieper en completer ingegaan.

Wij beperken ons hier derhalve tot een aantal kanttekeningen die mogelijk ook een eerste antwoord zijn op vragen van de meer wetenschappelijk geïnteresseerden.

De vragen die ons m.b.t. dit veldonderzoek zowel vanuit de praktijk als vanuit wetenschappelijke hoek bereikten centreerden rond de volgende thema's

1. het structureren van de verzameling en verwerking van de gegevens en de rol van het model 'Hoofdfuncties' daarbij;
2. het onderscheiden van 'Feiten' en 'Percepties';
3. het verwerken van gegevens op individueel niveau naar een groeps'foto';
4. de waarde van een momentopname zowel m.b.t. de KT- als de LT-doelstellingen van het onderzoek.

In het nu volgende zullen deze thema's achtereenvolgens aan de orde komen.

4.1 Gegevensverzameling en verwerking t.b.v. het F- en het B-beeld; de rol van model 'Hoofdfuncties' daarbij

Zoals in paragraaf 3.1 is beschreven gaat het bij het samenstellen van een momentopname m.b.t. het functioneren van een organisatie of deel daarvan om het beantwoorden van drie vragen:

1. *welke processen ?* } → F-beeld
2. *welke bijdragers ?* }
3. *welke meningen ?* → B-beeld

Bij het inventariseren van de informatie voor die beantwoording, maar ook bij het verwerken daarvan speelt het model 'Hoofdfuncties' een centrale rol. De interview-schema's (zie bijlage IV), de schematische overzichtfoto's F_1 en F_2 , en de detail F/B beschrijving in paragraaf 3.3, zij weer- spiegelen alle het stramien van het model 'Hoofdfuncties'. De vraag wordt dan ook nogal eens gesteld - ook bij de onderhavige veldstudie - waarom passen jullie daarbij 'het' model hoofdfuncties toe? In hoeverre is dit model nu werkelijk als z.g. 'leeg' model *universeel* toepasbaar? Je zegt vaak 'het moet toegesneden worden op de specifieke situatie' en in hoeverre is dat 'toesnijden' geen arbitraire handeling in de zin van: de één doet het züs, de ander zò? Welke garanties zijn er - zo die er al zijn - dat je op die wijze zowel een

juiste als een *bruikbare* 'foto' krijgt?

Ons antwoord op deze reeks vragen willen we hier als volgt formuleren.

Model 'Hoofdfuncties'

In de organisatie-wereld zijn er nogal wat varianten van zoiets als 'een model hoofdfuncties' in omloop, o.a. Fayol die in het begin van deze eeuw zes hoofdfuncties onderscheidde, Kamphraat met zijn onderscheiden bestuurlijke opgaven, De Leeuw met zijn besturingsparadigma, Zoethout, Feitsma, etc..

In wezen verwijzen zij allemaal naar hetzelfde feit

dat voor het richten van activiteiten op de verwezenlijking van een samenhangend boeket doelstellingen de vervulling van een bepaald samenstel van elkaar aanvullende functies noodzakelijk blijkt.

Zodra het er dan ook om gaat *het functioneren van organisaties* in kaart te brengen ziet men steeds dat 'iets' dergelijks als een 'model hoofdfuncties' wordt toegepast.

Dat wij in het onderhavige onderzoek *dit* model 'Hoofdfuncties' toepassen ligt uiteraard ook in het feit dat men nu eenmaal het meest vertrouwd is met zijn 'eigen' model en begrippen-apparaat. Doch niet uitsluitend daarom. In de afgelopen jaren hebben wij ons, in verschillende groeperingen, veel moeite gegeven om het model tot een in methodologisch opzicht puur *functie*-model te maken.

Het is met name *daardoor* dat het model zuiverder 'leeg' werd t.a.v. enerzijds de specifieke concrete inhoud van die functies, anderzijds de wijze waarop die functies vervuld worden (door wie, hoe, waarmee?).

Juist dááaraan ontleent het model zijn universele toepasbaarheid. Tegelijkertijd konden ook stringentere regels worden ontwikkeld voor het toesnijden op, c.q. aanpassen aan, verschillende concrete situaties.

Door aldus de *basisstructuur* van het model bij alle toesnijdingen op concrete situaties te handhaven blijft de vergelijkbaarheid van uiteenlopende situaties behouden. En dat is met name voor de Lange Termijndoelstelling van het onderzoek ('ontwikkeling van wetenschappelijk inzicht in organisatie-veranderingsprocessen') een beslissende voorwaarde.

Het tot nu toe betoogde heeft betrekking op hetgeen men zou kunnen noemen de universele toepasbaarheid in de *breedte*-richting: in allerlei typen organisaties.

Al lang bleek daarnaast een toenemende noodzaak om het model ook in wat men zou kunnen noemen de *diepte*- of *hoogterichting* meer universeel toepasbaar te maken.

Duidelijk was van meet af aan dat men het model op elk niveau van organisatie kan toepassen (concern, lokale vestiging fabriek). Sterker nog, men kan het ook *binnen* het model zelf, op elk van de daarin onderscheiden 'Hoofdfuncties' of deelfuncties gebruiken. Daarbij manifesteert zich dan wel de eis dat men de *verbindingen* tussen de toepassingen op verschillende aggregatie-niveaus nauwkeurig moet leren specificeren en hanteren. In de voorgaande monografieën wordt dat aangegeuid met '*modulair schakelen*'.

Mede door het werk van In 't Veld en medewerkers en Malotaux & Partners BV is het gelukt het model daarvoor in toenemende mate geschikt te maken.

Ervaring heeft geleerd dat juist daardoor het ontsluitend diagnostisch vermogen in meer complexe situaties sterk is toegenomen.

Tot zover onze argumentatie n.a.v. de vragen naar het 'waarom' van het model 'Hoofdfuncties' en de universele toepasbaarheid daarvan.

Hierna komt de vraag aan de orde

In hoeverre zijn foto's op dit stramien 'juist' en bruikbaar?
"Welke garanties zijn er - zo die er al zijn - dat men aldus *juiste* en *bruikbare* foto's verkrijgt m.b.t. het functioneren van een organisatie of werkgemeenschap".

We zullen ons in eerste instantie richten op het 'Feitenbeeld'.

Ten aanzien van de in paragraaf 3.2 beschreven eerste verwerkingsstap (rangschikken van naar voren gekomen processen conform het model hoofdfuncties) is het antwoord als volgt.

In de *eerste* plaats blijkt een dergelijk functioneel model een intrinsieke logica te bezitten. Er gelden 'harde' wetmatigheden voor de *samenhangen* tussen de onderscheiden functies: zij zijn aan elkaar verbonden door input - output relaties.

In de *tweede* plaats is het gebruikelijk de rangschikking van processen en activiteiten uit het onderzoeksmateriaal door meerdere onderzoekers onafhankelijk van elkaar aan te pakken. Waar strijdigheden blijken worden deze uitgepraat.

Tenslotte is terugkoppeling naar de betrokkenen een essentieel onderdeel van de methode: de betrokkenen fungeren als eindcontrôle. Verwerking in samenwerking met de betrokkenen is - alhoewel hier niet toegepast - heel goed denkbaar.

Dezelfde procedure geldt ook voor de tweede verwerkingsstap, het in kaart brengen van 'wie' doet 'wat', 'waaraan', 'wanneer'?

Voor beide verwerkingsstappen schuilt er een duidelijke controle t.a.v. de juistheid in het feit dat men de visies van meerdere betrokkenen t.a.v. hetzelfde en gemeenschappelijke functioneringsbeeld verzamelt. Voorzover overeenstemming

blijkt, kan men de juistheid voorshands aannemen. De punten waarop dat niet het geval is, vergen nader onderzoek. Door terugkoppeling daarvan naar de betrokkenen kan hetzij opheldering worden verkregen, hetzij duidelijk worden dat men het over de betreffende 'feiten' niet eens is. En dat heeft op zichzelf diagnostische waarde.

De pretentie van de methode is dan ook niet *onmiddellijk* een *correct beeld* te geven, maar eerder dat in enkele *stappen* een *voldoend juist beeld* wordt verkregen van het functioneren. Naar behoefte kan dit verder worden gecompleteerd en verfijnd.

Wat de *bruikbaarheid* van het verkregen beeld betreft leert de ervaring dat een *juist F-beeld* - wellicht vooral door het expliciet maken van de functionele *samenhangen* - de betrokkenen een groter *inzicht* verschaft in het eigen en gemeenschappelijk functioneren (inclusief het disfunctioneren!). Dit inzicht biedt aangrijpingspunten voor het verbeteren daarvan. Dat verbeteren blijkt echter - uiteraard zou men haast zeggen - niet altijd zonder meer realiseerbaar. En dat nu wordt veelal eerst begrijpelijk door het Belevingsbeeld. Het in kaart brengen van het Belevingsbeeld geschiedt, om reeds eerder uiteengezette redenen, zoveel mogelijk tegen de achtergrond van, en dus op hetzelfde stramien als het F-beeld. Voor de rangschikking van die informatie geldt derhalve eveneens hetgeen in het voorgaande werd vermeld.

Bij de waarde van een aldus opgebouwde momentopname wordt in paragraaf 4.4 wat langer stil gestaan. Eerst wordt echter in de paragrafen 4.2 en 4.3 nog ingegaan op twee bijzondere verwerkings-technische problemen.

4.2 Het onderscheiden van 'Feiten' en 'Belevingen'

De toegepaste methode voor inventarisatie van gegevens heeft niet alleen betrekking op zoveel mogelijk *relevante aspecten* (technisch, economisch, sociaal, psychologisch) van het 'feitelijke' functioneren van organisaties, maar daarbij ook nog op de 'belevingsbeelden', de percepties van de betrokkenen daaromtrent.

De methodologische problemen m.b.t. inventarisatie en verwerking van gegevens manifesteren zich daardoor eens te meer. Het gaat dan immers niet alleen meer om de geldigheid, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van z.g. *objectieve* gegevens, maar ook de geldigheid, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van *subjectieve* gegevens is aan de orde!

Reeds ten aanzien van z.g. objectieve of 'feitelijke' gegevens bestaan er de nodige wetenschapstheoretische problemen. In nog sterkere mate is dat het geval wanneer het gaat over de

per definitie subjectieve belevingsbeelden!

Onder verwijzing naar de aparte monografie voor een diepergaande behandeling van deze problematiek willen we hier volstaan met aan te geven *welk criterium* in het onderzoek is gehanteerd voor het onderscheiden van 'Feiten' en 'Belevingen' of 'meningen omtrent die feiten'.

In hoofdlijnen geldt dat het 'Feitenbeeld' is opgebouwd uit de antwoorden op de vragen 1 en 2: *hoe* functioneert de organisatie en *wie* draagt *waaraan*, *wat* bij. Dit voorshands nog los van de vraag of men dat doelmatig, doeltreffend, plezierig of onplezierig acht.

Het 'Belevingsbeeld' heeft betrekking op hetgeen de betrokkenen daarvan vinden (vraag 3).

De praktijk is overigens wel ingewikkelder:

- gescheiden beantwoording van de vragen 1, 2 en 3 is vaak niet mogelijk;
- meningen zijn als zodanig ook als 'feiten' te beschouwen;
- soms zijn omtrent zaken als doelmatigheid en doeltreffendheid, plezier of afkeer, ook objectieve gegevens aanwezig of verzamelbaar.

Om desondanks toch tot een hanteerbaar criterium te komen om een bepaald gegeven tot het 'Feitenbeeld' dan wel tot het 'Belevingsbeeld' te rekenen, is het definiëren van de desbetreffende categoriën van groot belang.

Tot het *Feitenbeeld* behoren primair alle gegevens omtrent het technisch/economisch functioneren van de organisatie en - voor zover het objectiveerbaar is gebleken - ook de sociaal/psychologische aspecten daarvan.

Tot het *Belevingsbeeld* behoren alle gevoelens en belevingen, die bij de betrokken individuen en groepen leven omtrent zowel het technisch/economisch als het sociaal en individueel-psychologisch functioneren van de organisatie.

Het verschil ligt derhalve tussen het '*zus of zo zijn*' en het '*de betekenis geven van ... aan ...*'.

4.3 *Het verwerken van gegevens op individueel niveau naar een groeps 'foto'*

In paragraaf 3.2 is in hoofdlijnen aangegeven hoe in drie stappen de interview-verslagen zijn uitgekamd: eerst naar 'hoofdfuncties', daarna naar 'bijdragers' en tenslotte naar 'belevingen'.

Het grootste probleem dat daarbij optreedt is niet zozeer het categoriseren naar de verschillende 'hoofdfuncties' zoals uitvoering, ontwikkeling etc.. De potentiële valkuil bij die

ordening bestaat uit het niet goed uit elkaar houden van systeem-niveau en individueel niveau. Dit probleem manifesteert zich uiteraard des te sterker naarmate het systeem complexer is (systeem - sub-systeem - sub-sub-systeem). Aan het slot van paragraaf 3.2 is opgemerkt dat niet alle informatie uit de interview-verslagen in het gedetailleerde F/B-beeld van paragraaf 3.3 is opgenomen. Een aantal redenen daarvoor zijn

- dat niet alle individueel gegeven feitelijke informatie relevant is op systeem-niveau. De overvloed aan micro-informatie zou het beeld op systeem-niveau door te grote detaillering eerder vertroebelen dan verhelderen;
- dat niet alle individueel gegeven 'belevings'informatie betrekking heeft op het systeem;
- dat niet alle individueel gegeven 'belevings'informatie zonder meer terugkoppelbaar is, mede gezien de anonimiteit van de informatie-gevers;

Het primaire doel van de momentopname is het systeem een totaalbeeld te bieden dat waarheidsgetrouw juist is en tevens bruikbaar en hanteerbaar als aanzet tot veranderingen. Anders gezegd waarmee de betrokkene iets kan *doen*. Dat wil zeggen dat de inhoud van de momentopname, zeker wat het belevingsdeel betreft dan moet aansluiten op de psycho-sociale mogelijkheden van de betrokkenen bij dat systeem. In concreto betekent het dat

- de percepties samengevat moeten worden en derhalve al te specifiek individu-gebonden percepties niet kunnen worden meegenomen. Uitsluitend de wat breder levende 'problemen' komen, zoveel mogelijk ontkoppeld van de individuen, aan de orde;
- juist die zaken een accent krijgen die als informatie noodzakelijk zijn om sterkten en zwakten in het systeem-functioneren te kunnen doorzien en begrijpen;
- de informatie die van belang is voor het begrijpen van het functioneren, maar mogelijk bedreigend is voor de betrokkenen, met grote voorzichtigheid moet worden teruggerapporteerd;

Uiteraard ligt aldus bij de rapportering van de momentopname een grote verantwoordelijkheid bij de onderzoeker. Hij dient enerzijds een zo compleet mogelijk, waarheidsgetrouw, wetenschappelijk verantwoord beeld op te bouwen en anderzijds rekening te houden met de mogelijke effecten bij terugkoppeling naar het veld. In de praktijk komt dit overigens eerder neer op voorzichtiger, minder apert formuleren dan op weglaten

van relevante informatie.

Een voordeel bij het BS/00-onderzoek was, dat voor de gegevens-verzameling een steekproef van 100% ter beschikking stond. Het gegevenspakket was daardoor als geheel nogal duidelijk, niet in het minst omdat er ook veel interne controle-mogelijkheden waren: hetzelfde gegeven komt vaak in 5 of 6 verschillende interview-verslagen voor.

(De belangrijkste overweging bij het kiezen van een 100% steekproef was bij deze kleine groep overigens de anonimiteit. Naar schatting was na 40% van de interviews reeds 90% van de informatie binnen. Bij grotere systemen is wèl met een kleinere steekproef te werken. Uiteraard heeft in dit geval de 100% steekproef wel de betrouwbaarheid vergroot.)

4.4 De waarde van een 'moment'-opname, zowel voor de KT- als de LT-doelstellingen van het onderzoek

Voor het beoordelen van de waarde van enige onderzoeksuitkomst blijken vier aspecten van centrale betekenis:

- de *geldigheid* en *betrouwbaarheid* enerzijds
- de *bruikbaarheid* en de *generaliseerbaarheid* (in statistische zin!) anderzijds.

Geldigheid en betrouwbaarheid blijken in eerste instantie vooral afhankelijk van de toegepaste onderzoeksmethodiek. Daarbij wordt onder *geldigheid* verstaan:

meet men wat men w(m)eten wilde.

In dit geval wil dat zeggen in hoeverre is boven tafel gehaald wat er binnen BS/00 aan de hand was en waar het daarbij om gaat; hoe compleet en juist is het beeld t.a.v. de daarvoor relevante aspecten, zowel en detail als in totaal. Onder *betrouwbaarheid* is te verstaan:

hoe constant of stabiel is het resultaat.

Herhaling van het onderzoek door andere onderzoekers met een zelfde methode zou een toets daarvoor zijn geweest, maar dat is in dit geval niet mogelijk. Wat wèl mogelijk was - en ook is gedaan - is het oordeel van betrokkenen te vragen over de momentopname.

Langs twee wegen is dit onderzocht:

- d.m.v. een groepsgesprek over het uitgebrachte rapport;
- d.m.v. een schriftelijke enquête onder de leden van de groep.

De uitkomsten daarvan dekten elkaar zeer redelijk. Als conclusie komt daaruit naar voren dat betrokkenen de momentopname als een juiste en voldoende complete weergave van hun gemeenschappelijke situatie ervaren (zie bijlage V).

Ook de vraag naar de *bruikbaarheid* werd daarbij voorgelegd. Het merendeel van de betrokkenen ervaart de momentopname als inzicht gevend t.a.v. het functioneren en de problemen daarin en beschouwt dat als een waardevol startpunt voor de aanpak daarvan.

Of de teruggekoppelde momentopname daarvoor ook daadwerkelijk is gebruikt, of dat men daar anderszins iets mee doet is ons niet bekend. De onderzoeksopzet voorzag in dit geval uitdrukkelijk *niet* in verdere begeleiding of evaluatie.

Voor de Langere Termijn doelstelling van het onderzoek - het scheppen van de mogelijkheid tot het verkrijgen van wetenschappelijk inzicht in organisatie-*veranderings*processen - gaat het in tegenstelling met het voorgaande om *bruikbaarheid* en *generaliseerbaarheid* in *statistisch* perspectief. Terwijl men bij *actie*-gericht onderzoek primair is geïnteresseerd in het bereiken van een gewenst resultaat, is men bij *wetenschappelijk*-gericht onderzoek primair geïnteresseerd in hoe 'zaken' of 'verschijnselen' in elkaar zitten of met elkaar samenhangen.

Nu zijn er bij *gedrags*-wetenschappelijk onderzoek in het algemeen zoveel variabelen in het spel, dat het aantonen van enige ondubbelzinnige samenhang uiterst moeilijk is. In feite wordt als criterium voor het aanwezig zijn van samenhang slechts aanvaard of er in *statistische* zin van samenhang kan worden gesproken. Dat komt er op neer, dat aangetoond moet worden, dat de gevonden samenhang voldoende *omwaarschijnlijk* is om *alleen* aan het toeval te kunnen worden toegeschreven.

Om daarvoor ontwikkelde statistische methoden te kunnen toepassen heeft men dan wel per onderscheiden categorie 'redelijke' aantallen 'voldoend' op elkaar lijkende situaties nodig. Alleen dan immers zijn de resultaten in *statistische* zin *bruikbaar* om daaruit *generaliseerbare* samenhangen te kunnen afleiden.

De *strategie* van de onderzoeksopzet is nu

- dat op het niveau van de concrete gevallen de geldigheid en de betrouwbaarheid hun *eind*contrôle krijgen in de evaluatie *van de momentopname* door de betrokkenen;
- dat op het niveau van het wetenschappelijk onderzoek zoveel aldus getoetste gevallen worden verzameld, dat zij - op grond van hun op basis van het ontwikkelde stramien scherp vastgestelde *specificiteit* - een maximale bijdrage

kunnen leveren aan bruikbaarheid en generaliseerbaarheid in statistische zin.

Hiermee is dan tevens in hoofdlijn aangegeven, waarom wij niet alleen van mening zijn, dat *actie- en wetenschappelijk-gericht onderzoek goed samen kunnen gaan, maar dat daaraan belangrijke voordelen zijn verbonden.*

Voor een nadere uitwerking van deze stelling moeten wij hier, zoals reeds eerder vermeld, verwijzen naar (de nog te verschijnen) monografie V.

Bijlage I. Overzicht van de monografieën-reeks 'Organisatie Verandering'

Het Centrum voor Bedrijfswetenschappen, een onderzoekscentrum van de Technische Hogeschool te Delft houdt zich bezig met het in interdisciplinair verband bestuderen van problemen op het gebied van de menselijke samen- en tegenwerking. Een van de onderzoeken binnen dit kader is getiteld:

'Evaluatie bij Organisatie Ontwikkeling'.

Dat onderzoek beoogt

..... het ontwikkelen van een methodiek die
- als procesondersteunend hulpmiddel kan worden aangewend bij het initiëren, realiseren, begeleiden en evalueren van organisatie-veranderingsprocessen...

en die bovendien

- het wetenschappelijk inzicht in die processen kan bevorderen.

In het kader van dit onderzoek verschijnt in brochurevorm een zevental publicaties. De eerste vijf publicaties beschrijven elk een min of meer afgebakend deel van de voor dit onderzoek ontwikkelde en/of verzamelde theorie. Zij houden nauw verband met die te ontwikkelen methodiek. Dat onderling verband wordt hier nu als volgt verduidelijkt.

Bij een organisatie-veranderingsproces heeft men te maken met een drietal componenten:

1. een *sociaal systeem in een bepaalde toestand*
2. een *veranderingsproces*, waardoor dat systeem van de 'hier en nu'toestand overgaat naar de 'daar en straks'-toestand
3. de *bewuste actie of interventie*, die aan dit veranderingsproces mede richting en inhoud geeft.

Deze drie componenten vormden de basis bij het ontwikkelen van de evaluatie methodiek. Tegen deze achtergrond zijn de verschillende monografieën als volgt te plaatsen.

M I *Model voor het beschrijven van verandering van organisaties*

- t.a.v. de *systeemtoestand*: model AH als structureel raamwerk voor het beschrijven en analyseren van een systeem; twee aspecten, twee te onderscheiden functionele dimensies.
- t.a.v. het *veranderingsproces*: model AH3 waarin de culturele bepaaldheid van een veranderingsproces wordt benadrukt.
- t.a.v. de *interventies*: geen.

M II *Model voor het beschrijven van verandering van organisaties in het kader van Organisatie Ontwikkeling*

- t.a.v. de *systeemtoestand*: uitwerking van de diagnose methodiek; parallel-verzameling van 'feiten' en 'belevingen' (F-beeld, B-beeld).
- t.a.v. het *veranderingsproces*: een structureel raamwerk voor registratie en analyse van dit proces; fasering volgens het POP-moduul, het actie-netwerk. Toespitsing op OO-projecten: het OO-procesmoduul, het OO-projectmodel.
- t.a.v. de *interventies*: het onderscheiden van bewuste acties tegenover gebeurtenissen.

M III *De organisatie als sociaal systeem*

Explicitering van de visie op mens en organisatie zoals deze in het onderzoek wordt gehanteerd. Model van een sociaal systeem dat ingaat op de principiële gelijkwaardigheid van mens (element) en organisatie (systeem), en op de verschillende posities die mensen in organisaties kunnen innemen: die van belanghebbende actor enerzijds en die van instrumentele bijdrager anderzijds.

Deze erkenning heeft verregaande consequenties voor de wijze van analyseren van een *systeemtoestand*, het *veranderingsproces* en de *interventies*.

M IV *Model voor het analyseren en typeren van sociale interventies ten behoeve van organisatie-verandering*

- t.a.v. de *systeemtoestand*: de gezondheid van een sociaal systeem is afhankelijk van de eigenschappen 'effectiviteit' en 'adaptiviteit'. Uitwerking diagnose-methodiek.

- t.a.v. het veranderingsproces: uitwerking van de proces-analyse (evaluatie) methode meer speciaal in de richting van 'sociale' verandering door Organisatie Ontwikkeling.
- t.a.v. de *interventies*: 'Standaardset kernvragen' voor analyse van sociale interventies en hun gevolgen.

M V *Evaluatie bij/van organisatie-verandering*

Functies van evaluatie; soorten van evaluatie-onderzoek. Gebezigde werkwijze bij evaluatie-onderzoek. Methodologische problemen van en bij het evaluatie-onderzoek. Betrouwbaarheid en geldigheid, bruikbaarheid en generaliseerbaarheid van onderzoeksresultaten voor verschillende doelen.

Deze vijf monografieën vormen samen enerzijds een verslag van de ontwikkeling van de methodiek en de theoretische verantwoording. Anderzijds omvatten zij ook een beschrijving van de methodiek: de gepresenteerde modellen vormen samen het 'gereedschap'.

De monografieën VI en VII zijn verslagen van twee veld-onderzoeken. De veldonderzoeken zelf zijn uitgevoerd met het doel het ontwikkelde gereedschap te *toetsen*. Het in monografie-vorm vastleggen van deze veldonderzoeken heeft ten doel de werking en werkwijze van de ontwikkelde methodiek te *illustreren* en aan te geven wat het resultaat van de toepassing is geweest.

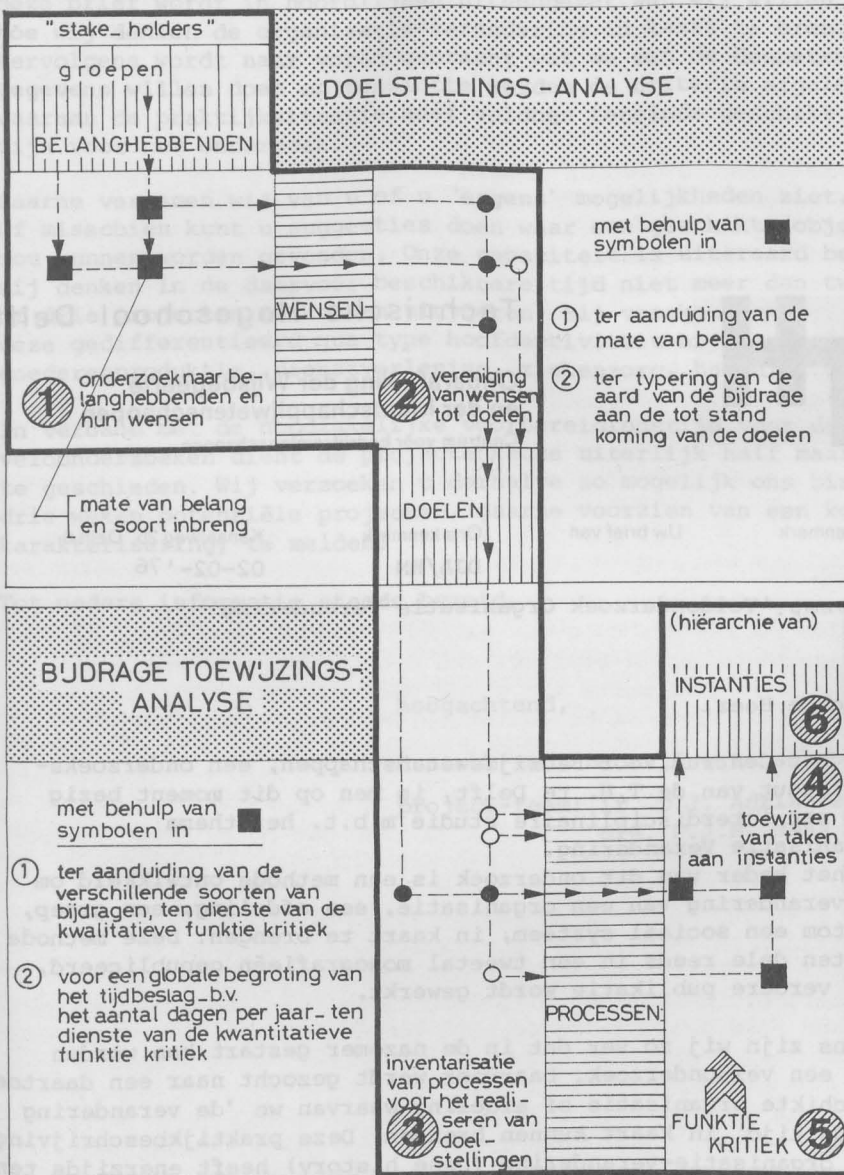
M VI *Momentopname van twee adviesgroepen in fusie: het toestandsbeschrijvingsmodel in praktijk*

De presentatie van een momentopname van twee organisatie-adviesgroepen in fusie. De toestandsbeschrijving is gebaseerd op eenmalige toepassing van de organisatie-analyse methodiek als onderdeel van de totale evaluatie-methodiek.

M VII titel nog nader vast te stellen. Verschijnt voorjaar 1978

Weergave van een veranderingsproces van een behandelafdeling in een psychiatrisch ziekenhuis d.m.v. twee *toestandsbeschrijvingen* en een beschrijving van het tussenliggende *proces*. Volledige toetsing en illustratie van de ontwikkelde methodiek en de deel-analyse instrumenten. Analyse van de hantering van de analyse-uitkomsten door het systeem zelf.

Bijlage II. Structuur-verbeteringsmethodiek,
 volgens de grondgedachten van ir. E. Hijmans



Malotaux, P.Ch.A.; In 't Veld, J, *Industriële Organisatie B*, collegedictaat BB5, T.H.-Delft, collegenr. 137, bijlage VII.

Bijlage III. Zoek-brief



Technische Hogeschool Delft

Onderafdeling der Wijsbegeerte
en der Maatschappijwetenschappen

Centrum voor bedrijfswetenschappen

Uw kenmerk

Uw brief van

Ons kenmerk

Kanaalweg 2b, Delft 8

DJA/HM

02-02-'76

Onderwerp: 'Veldonderzoek Organisatie Verandering'

Geachte Heer,

Aan het Centrum voor Bedrijfswetenschappen, een onderzoeksinstituut van de T.H. te Delft, is men op dit moment bezig met een interdisciplinaire studie m.b.t. het thema Organisatie Verandering.

In het kader van dit onderzoek is een methode ontwikkeld om de verandering van een organisatie, een afdeling, een groep, kortom een sociaal systeem, in kaart te brengen. Deze methode is ten dele reeds in een tweetal monografieën gepubliceerd, aan verdere publikatie wordt gewerkt.

Thans zijn wij zo ver dat in de nazomer gestart kan worden met een veldonderzoek. Daarvoor wordt gezocht naar een daartoe geschikte organisatie of afdeling waarvan we 'de verandering in de tijd' in kaart kunnen brengen. Deze praktijkbeschrijving van organisatie-verandering (case history) heeft enerzijds ten doel de ontwikkelde modellen te toetsen. Daarnaast wordt beoogd deze procesbeschrijving als illustratief voorbeeld voor de methode te publiceren, waartoe uiteraard deze beschrijving anoniem gemaakt zal worden.

Voor het vinden van en toegang krijgen tot een geschikt 'sociaal systeem' willen we graag uw hulp inroepen. In de bijlage bij deze brief wordt in hoofdlijnen uiteengezet wát wij willen en hoe wij denken de organisatie-verandering in kaart te brengen. Vervolgens wordt naar voren gebracht wat we met de desbetreffende gegevens willen doen en tenslotte worden de criteria afgeleid waaraan de praktijksituatie moet voldoen teneinde geschikt te zijn voor het onderzoek.

Gaarne vernemen wij van u of u 'ergens' mogelijkheden ziet. Of misschien kunt u suggesties doen waar een geschikt 'object' zou kunnen worden gevonden. Onze capaciteit is uiteraard beperkt; wij denken in de daarvoor beschikbare tijd niet meer dan twee of drie projecten te kunnen uitvoeren. Bij voorkeur zijn deze gedifferentieerd qua type hoofdactiviteit bijvoorbeeld: goederenproductie, dienstverlening, ziekenzorg, handel e.d.

In verband met de noodzakelijke voorbereidingstijd voor de veldonderzoeken dient de projectenkeuze uiterlijk half maart te geschieden. Wij verzoeken u derhalve zo mogelijk ons binnen drie weken potentiële projecten, gaarne voorzien van een korte karakterisering, te melden.

Tot nadere informatie steeds bereid,

hoogachtend,

Centrum voor Bedrijfswetenschappen

project-team: ir. D.J. Adriaanse
 drs. P.J.M. Maas

Wat willen we

We willen in een praktische situatie het veranderen van een organisatie, een afdeling, kortom een of andere organisationele eenheid (kortheidshalve verder 'sociaal systeem' genoemd), beschrijven.

Hoe doet men dat?

In de tekening op p.88 hebben we schematisch weergegeven hoe we dit aanpakken en welke gegevens daarvoor nodig zijn. Organisatie-verandering wordt zichtbaar door momentopnamen van de organisatie te maken op verschillende tijdstippen, in het schema resp. t_1 en t_n genoemd. Tussen deze toestanden heeft een (stukje) t veranderingproces plaatsgehad. Gedurende dit proces hebben gewilde en ongewilde gebeurtenissen plaatsgehad die allen te zamen de toestand op tijdstip t_1 hebben doen overgaan in de toestand op tijdstip t_n . Om dit geheel in kaart te brengen is nodig:

- a. een momentopname op tijdstip t_1
- b. een momentopname op tijdstip t_n
- c. een in de tijd geordend overzicht van de gebeurtenissen, acties etc. tussen t_1 en t_n .

Een en ander dient qua informatie op elkaar afgestemd te zijn willen we met die gegevens wat kunnen doen. Een momentopname is een organisatie-analyse, een doorlichting op een bepaald moment. De informatie t.a.v. de opeenvolgende momentopnamen moet op uniforme wijze gestructureerd zijn om onderling vergelijkbaar te zijn. Op het schema is onder de schets links en rechts onder resp. t_1 en t_n in hoofdlijnen aangegeven welke informatie iedere momentopname bevatten moet. Bij nadere beschouwing van de blokken is te zien dat beide momentopnamen bestaan uit een F-beeld en een B-beeld.

Het *F(eiten)-beeld* is de beschrijving van de systeemtoestand op tijd t in 'objectief' constateerbare gegevens. Beschrijving van op dat moment gevolgde procedures, gebrachte offers (materieel en immaterieel), resultaten, etc. Over het algemeen hebben deze gegevens betrekking op de procedurele (technische, economische) gang van zaken op dat moment, maar eveneens op de feitelijke taaktoewijzing (wie doet wat). Afhankelijk van de aard van het systeem, kan het technisch/economische proces daarin evenzeer het produceren van een motor, het ontwerpen van een bouwplan, het geven van onderwijs als het behandelen van een patiënt zijn.

Het *B(elevings)-beeld* - een beeld van hoe de verschillende mensen de gang van zaken beoordelen - welke verwachtingen ze hebben, etc. Deze gegevens hebben betrekking op de sociale en psychologische zijde van het functioneren van het systeem; d.w.z. de organisatie gezien vanuit de mensen die er op enigerlei wijze belang bij hebben.

De centrale overweging achter dit onderscheiden van 2 beelden in de momentopnamen (F-beeld en B-beeld) is: dat enerzijds mensen in de organisatie instrumenteel worden 'gebruikt' om formele organisatie-doelen te bereiken, maar dat te zelfder tijd belanghebbenden binnen en buiten de organisatie het systeem instrumenteel 'gebruiken' voor het bereiken van hun individuele doelstellingen. Betrokkenen in de organisatie fungeren derhalve zowel als instrument als belanghebbende.

Tussen de twee volgens bovenstaand stramien opgenomen momentopnamen (toestandsbeschrijving) vindt een overgang - een transformatie van het systeem - plaats van toestand t_1 naar toestand t_n . Deze overgang houdt het in kaart te brengen organisatie-veranderingsproces in.

Die verandering gaat niet vanzelf, doch krijgt richting en inhoud onder invloed van allerlei impulsen. Impulsen tot verandering van het systeem vanuit individuen en/of groepen binnen het systeem. Maar evenzeer impulsen van buitenaf: individuele, groepsgewijze (pressiegroep) of maatschappelijke impulsen. Ten dele zullen deze impulsen zich uiten in bewust ondernomen, gewilde en geformaliseerde actie, ten dele zullen deze impulsen beleefd worden als 'over ons gekomen' (b.v. conjunctuurdaling). Deze beide soorten impulsen: 'gebeurtenissen' en 'acties', hebben mogelijk invloed, en het zijn evenzeer deze impulsen die we, zover mogelijk, in kaart willen brengen. We zien dit in het schema in het onderste blok L weergegeven.

Het beschrijven van een organisatie-veranderingsproces geschiedt uiteraard het beste wanneer men dit schrijft terwijl de ontwikkeling plaatsheeft: men start met een beginmomentopname, houdt dan gedurende een bepaalde tijd een logboek of journaal bij van alles wat plaatsheeft en maakt dan een tweede momentopname. Hoewel wij een dergelijke wijze verre prefereren is het nadeel dat zo'n longitudinaal onderzoek wel enige jaren zou kosten omdat anders tussen de twee momentopnamen niet voldoende te zien zou kunnen zijn.

Wij zoeken daarom naar een situatie waar één of twee jaar geleden een momentopname is gemaakt en waar nu, na een periode van actieve verandering een tweede momentopname is te maken. Zowel gegevens m.b.t. de toestand op t_1 als gegevens over het veranderingsproces zelve moeten echter wel achterhaalbaar zijn.

Wat kunnen we met de verzamelde gegevens doen?

Op grond van de gegevens die op systematische wijze dienen te worden gepresenteerd, kunnen nu vergelijkingen en analyses gemaakt worden zoals schematisch is weergegeven in deze bijlage op p. 89.

Enerzijds is retrospectieve (terugkijkende) evaluatie in verschillende gradaties mogelijk: constaterende, concluderende en waarderende evaluatie t.a.v. actie en resultaat. Anderzijds kan terugrapportering hiervan, en tevens het ter beschikking hebben van de momentopname t_n de projectleider helpen om belanghebbenden van het systeem te stimuleren tot nadenken over het nu om vandaar uit eventueel ook tot nieuwe actie te komen (prospectieve kant van evaluatie). Zo kan het onderzoek zowel voor de onderzoekers als voor het desbetreffende systeem zinvol zijn.

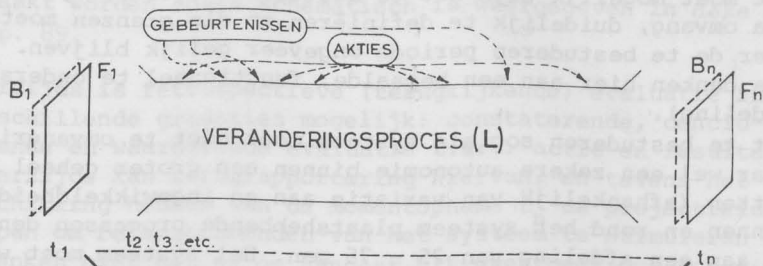
De rol van de onderzoekers

Dit veldonderzoek wordt vanuit het Centrum voor Bedrijfswetenschappen opgezet, teneinde de toepassing van de ontwikkelde modellen te toetsen. Beoogd wordt daartoe een bestaande organisatie-toestand te beschrijven en te analyseren. Het is zeker niet de bedoeling een waarde-oordeel over de aangetroffen toestand uit te spreken, evenmin om aan te zetten tot actie. Dit zou in strijd zijn met ons doel: wetenschappelijke toetsing.

Daarnaast brengt vanzelfsprekend het gegevens verzamelen in een concrete situatie toch altijd met zich, dat er min of meer geïntervenieerd wordt. Teneinde te voorkomen dat dit interveniëren de gang van het lopende veranderingsproces beïnvloedt, zal dit gegevens-verzamelen zo goed mogelijk dienen te worden ingepast in de projectstrategie (b.v. diagnose-fase of evaluatie-fase). Nauwkeurige afstemming hierover zal derhalve moeten geschieden in overleg met daartoe door de organisatie aan te wijzen personen of instanties.

Criteria waaraan de praktijksituatie moet voldoen om voor het onderzoek mogelijk en zinvol te zijn

- a. Het moet mogelijk zijn het te bestuderen sociale systeem, qua omvang, duidelijk te definiëren en die grenzen moeten over de te bestuderen periode ongeveer gelijk blijven. (we denken hier aan een bepaalde, functioneel te onderscheiden afdeling).
- b. Het te bestuderen sociale systeem moet niet te omvangrijk zijn, maar wel een zekere autonomie binnen een groter geheel bezitten (afhankelijk van variatie aan en ingewikkeldheid van de binnen en rond het systeem plaatshebbende processen denken we aan een afdeling van 25 - 75 man. Het systeem moet wat betreft tijdsbesteding door twee man analytisch 'behapbaar' zijn).
- c. Binnen dat sociale systeem moet zich een duidelijk zichtbare verandering hebben voltrokken gedurende de afgelopen periode en er moet een zekere stabilisatie bereikt zijn (dit laatste is zowel voor het onderzoek als voor het systeem van belang, anders is 'morgen' hetgeen 'gisteren' verandere verouderd). Sociale systemen die zéér snel veranderen kunnen eventueel ook zeer zinvol zijn als zij tenminste over max. 8 maanden een stabiele fase zullen bereiken. Het proces is in dat geval vanaf heden tot dan 'te volgen'.
- d. De veranderingen in het sociale systeem dienen zich zo mogelijk op meerdere van de volgende vlakken te manifesteren:
 1. op het vlak van het primaire proces (de taakuitvoering)
 2. op het vlak van de beleids/besluitvorming en de concretisering daarvan (beleid, planning, ontwikkeling).
 3. op het vlak van de concrete procedurele veranderingen in 1. en 2.
 4. op het vlak van de opvattingen van betrokkenen t.a.v. 1. en 2.
- e. De toestand in het verleden (d.w.z. vóór de reorganisatieplanvorming, ca. 2 - 5 jaar geleden) moet te achterhalen zijn uit nota's, rapporten, etc. Evenzo moet er wat zijn vastgelegd over hoe men van 'toen' naar 'nu' is gekomen. (strategisch plan, stuurgroepnotulen, besluitenlijstjes, etc.).
- f. Het potentiële studieveld moet uiteraard toegankelijk zijn. Instemming van organisatie-leiding en bereidheid tot medewerking van afdelingsleiding, begeleiders en afdelingsvertegenwoordiging is noodzakelijk. Men mag de door ons uitgevoerde analyse niet als 'bedreigend' ervaren. Onze voorkeur zou uitgaan naar rapportage aan de bestudeerde afdeling en samen mét die afdeling aan de organisatie-leiding.
- g. Publikatie na anonimisering moet aanvaardbaar zijn.
- h. Het studieveld moet bij voorkeur niet te moeilijk bereikbaar zijn.



F₁

Toestandsbeschrijving op tijdstip t_1 in 'harde' gegevens:

- naar meerdere aspecten (technisch/economisch, sociaal/psychologisch)
- gegevens zowel t.a.v. het 'productieproces' (de uitvoering) als t.a.v. de beleidsvorming, planning en ontwikkeling
- gegevens op meerdere niveaus:
 - omgeving maatschappij
 - systeem directe omgeving
 - elementen

B₁

Beschrijving, of beeld van de belevingen van de belanghebbenden op t_1 (mogelijk bestaande perceptie-onderzoeken, of anders één of meerdere op schrift vastgelegde besluiten tot actie. Misschien inclusief doelen en strategische plannen voor verandering)

F_n

Toestandsbeschrijving van het systeem op tijdstip t_n in 'harde' gegevens:

- naar meerdere aspecten
- langs meerdere dimensies
- op meerdere niveaus (zie F₁)

(DOELSTELLINGS- EN BIJDRAGE-TOEWIJZINGSANALYSE)

B_n

Beschrijving van de beleving van de toestand op t_n :

- a. oordeel over de toestand op t_n :
 1. is F_n -beeld juist?
 2. wat is er al dan niet wenselijk aan?
- b. oordeel van de betrokkenen over de tussen t_1 en t_n ondernomen actie en het resultaat (vermeende causale verbanden tussen proces en resultaat)

Uiteraard zijn wij hier afhankelijk van wat er is vastgelegd (notulen, rapporten?)

Deze gegevens zelf ter plaatse verzamelen

(L)

Beschrijving van het proces tussen t_1 en t_n omvattende:

- bewust ondernomen acties m.b.t. de toestandsverandering ('acties')
- spontane, al dan niet gewenste gebeurtenis in maatschappij, directe omgeving of binnen systeem zelf ('gebeurtenissen')

Hiervoor aangewezen op secundaire analyse van notulen, rapporten, mogelijk via B_n -b

Analyse- en gegevensverwerkingsplan in hoofdlijnen voor een methode-toetsend onderzoek in de praktijk (p.88 en 89)

De volgens het schema op p. 88 verzamelde gegevens bieden mogelijkheden tot:

1. F_1/F_n -vergelijking

Deze vergelijking laat zien wat het verschil is tussen toestand 1 en toestand n op grond van 'harde' gegevens. Deze vergelijking toont tevens aan t.a.v. welke gegevens geen uitspraak is te doen en eventueel extra gegevens verzameld moeten worden.

Evaluatie in constaterende zin: wat *is* veranderd?

2. $F_1, F_n/B_{na1}$ -vergelijking

Confrontatie van hetgeen *is* veranderd met hetgeen men wilde op t_1 . Evaluatie in constaterende zin: in hoeverre is het doel van t_1 bereikt: wat wel, wat niet?

3. F_n/B_{na2} -vergelijking

Confrontatie van feitelijke toestand op t_n en de beleefde. Evaluatie in waarderende zin (wenselijk/niet wenselijk). Dit zou tevens tot nieuwe actie aanleiding kunnen zijn.

4. $F_1, F_n, L/B_{nb}$ -vergelijking

Interpretatie van het tussen t_1 en t_n gebeurde door de belanghebbenden. Constaterend/waarderend/concluderend.

5. B_1/B_n -vergelijking

Is het belevingspatroon veranderd?

6. $F_1, F_n, B_1, B_n, 4$

Project-evaluatie in 'concluderende' zin door onderzoekers: 'conclusie' m.b.t. de relatie tussen de gebeurtenissen en acties enerzijds en de veranderende toestand anderzijds.

Bijlage IV. Interview-schema's BS/00

a) INTERVIEW-SCHEMA BS/00 gericht op individuele activiteiten

Uitvoeringsniveau

- IN*
- Hoe kom je aan projecten?
 - Wat voor soort, welke selectie criteria bepalen dat?
- DOOR*
- Welke adviesprocessen *nu* onder handen? (typen systemen; typen problemen; typen hulpverlening; alleen/samen)
 - Welke organen, werkgroepen, commissies m.b.t. *advies!*?
- UIT*
- Hoe raak je je project weer kwijt?
 - Wat doe je aan nazorg?
 - Evalueer je? Hoe?
 - Maak je een projectverloop-rapport (met wie? voor wie?)

IN WELKE ANDERE COMMISSIE, WERKGROEPEN (met welke functie) zit je? Hoeveel tijd?

Ontwikkelingsniveau

- Wat doe je bij tekort aan kennis - collega's, derden of grip op de zaak - boeken, tijdschriften - overgeven van project?
- Wat doe je aan het ontwikkelen van strategieën voor aanpak van elk afzonderlijk project? Alleen/samen? Standaard-aanpak? Waarmee? Instrumenten?
- Eigen vakontwikkeling - alleen/samen met wie? - cursussen, literatuur?
- Wat doe je eraan om voldoende tijd voor bijblijven en ontwikkelen eigen aanpak te realiseren (overwerken?,

projecten afstoten, weinig of veel tijd in overladen programma?).

Planning

- Hoe maak je een tijdsplanning voor de eigen werkzaamheden.
- Hoe hou je de projecten uit elkaar en besteed je aan ieder project op het juiste moment de juiste hoeveelheid tijd?
- Hoe lang vooruit zit je agenda al 'vol'?
- Hoe verdeel je je tijd over advieswerk/andere activiteiten dan advies?

Beleid (m.b.t. eigen toekomst. Hier ga je over op percepties)

- Wat zie je als je mogelijkheden op langere termijn - wat wil en kun je bereiken?
- Zie je daarvoor de mogelijkheden bij deze groep, elders.
- Hoe zie je *jouw* mogelijkheden hier in de BS/OO groep. Zie je mogelijkheden voor het samengaan?
- Wat doe je eraan, ook als het niet lukt?
- Wat zie je positief, stimulerend in je werkomgeving om met plezier je werk te doen? En effectief?
- Wat werkt remmend voor je werk of eigen ontplooiing in BS/OO of elders?
- Hoe vind je de BS/OO collega's?

b) *INTERVIEW-SCHEMA BS/00 gebaseerd op de individuele tijdsbesteding*

Introductie

- Doel onderzoek bekend, resp. duidelijk?
- Hoe sta je er tegenover?
- Lijkt het je zinvol?

Inleiding

- Wat zijn globaal je werkzaamheden?
- Te onderscheiden categorieën (i.c. advieswerk, organisatie intern, zelfontwikkeling, onderling contact)
- Tijdsverdeling daarover?

Nu per categorie het volgende schema hanteren: in, door, uit en beoordeling/beleving. Gecombineerd geven deze twee het volgende figuur:

proces \ categorie	advieswerk	organisatie intern	zelfontwikkeling	onderling contact
in				
door				
uit				
beoordeling/ beleving				

In de 'in/door/uit' staat het F-beeld centraal, terwijl in de beoordeling/beleving de evaluatie van de betrokkene over het proces centraal staat. Dat gedurende het interview de kans aanwezig is dat 'feiten en beelden' door elkaar gaan lopen (zeer zeker in de 'uit'fase), valt niet te ontkennen. Daarbij zal grote voorzichtigheid geboden zijn.

In het nu volgende zullen we elke categorie met een aantal vragen aanstippen. Ze moeten gezien worden als begin-vragen. Centraal staan hierbij de individuele bijdragen of activiteiten!

ADVIESWERK

Inleiding

- aantal projecten, verschillen, eigen 'specialiteit', categorieën?

In

- werving, selectie-criteria, inspraak, kennismaking cliënt, opdrachtgever, projectleider, bemanning, belemmeringen?
- doe je dit alleen of met (be)hulp van anderen?

Door

- planning, eigen bijdrage, voortgangscontrôle, consultancy, belemmeringen, soorten benadering, benaderings-*mix*
- hulp anderen? wie, welke, wat?

Uit

- afbouw adviesrelatie, terugkoppeling naar cliënt, opdrachtgever en groep, beoordeling, rapportage, implementatie, archivering?
- hulp anderen? wie, welke, wat? nazorg?

Beoordeling/beleving

- voor wie is je advies nuttig geweest? vind je het prettig
- beperkingen t.a.v. je adviesrelatie door omstandigheden, cliënt opdrachtgever, je zelf; miskleunen?

INTERNE ORGANISATIE

In

- intake procedure, werving, criteria; welke organen en wie spelen daarbij een rol? hiërarchie, soort projecten, standaardisatie?

Door

- procesbewaking, voortgangscontrôle, rapportage, procesverloop?
- rol van andere organen/hulpmiddelen.

Uit

- eindrapportage, organisatie van de adviesrelatie/ de afdeling.

Beoordeling/beleving

- huidige situatie, organisatie ontwikkeling, belemmeringen t.a.v. hulpmiddelen, ondersteuning.

ZELFONTWIKKELING

In

- vakontwikkeling + cursus, lezingen, consultancy? eigen ontwikkeling, carrière, perspectief, andere ingangen?

Door

- voortgangscontrôle, rapportage, promotieperspectieven, tijdsbesteding, belangstelling?

Uit

- vooruitgang, praktijkgerichte toepassingen.

Beoordeling/beleving

- mogelijkheden, kansen, verschil in kansen, wenselijkheden.

ONDERLINGE CONTACTEN

In

- andere activiteiten, sociaal, organisatorisch, met anderen.

Door

- ontwikkeling van deze contacten? beïnvloeding, dwang.

Uit

- hoe is de onderlinge samenwerking sociaal en organisatorisch.

Beleving/beoordeling

- wat vind je ervan, prettig,
- welke rol hebben de groepen gespeeld,
- bijdragen.

c) INTERVIEW-SCHEMA BS/00 gericht op de activiteiten van de groep

UITVOERING

IN

- acquisitie plegen → aantrekken en verwerven van projecten

cliënt

- selecteren van projecten
- verdelen van projecten (criteria) naar adviseurs

personeel

- aantrekken van personeel voor uitbreiding groep { werven
selecteren
aantrekken

middelen

- gebouwen, kantoorspul en meubilair e.d.
- selecteren en kiezen
- bestellen
- bewaren/beheren

DOOR

cliënt

	adv. alleen	cl.+adv.	cliënt
<ul style="list-style-type: none"> - oriënteren/diagnosticeren - plan maken, oplossing zoeken - oplossing invoeren - contrôle op uitvoering - evalueren 			
	Bijv. (per fase in te vullen)		
	adv. doen	leren + doen samen	leren, cl. doen

personeel

- introduceren
- plannenbezetting, verdelen, bezetting bij ziekte (dag. leiding)
- ontwikkelen en bijscholen personeel. curs. + specialisaties
- problemen behandelen
- onderhouden t.b.v. onderhoud pers.bestand, promotie, ruimteverschaffing

middelen

- verschaffen, installeren, maken van hulpmiddelen, onderhouden van middelen (schoonmaak)

UIT

cliënt

- afvoer en overdoen aan ander van het project
- verlenen van service daarna, bijv. na ½ jaar nog eens langs of afwachten of je ooit nog wat hoort?
- evaluatie alleen/samen na ...
- rapportage over analyses/plan/verloop/evaluatie als totaal
- bespreking rapport met cliënt?

personeel

- overplaatsen? solliciteren helpen etc.

middelen

- opslaan van middelen, afvoeren (archief)

ADMINISTRATIE

prod. mens middel

- verzamelen afd. totaal gegevens - projectoverzicht/
bijdragers overzicht
- resultaten overzicht - jaaroverzicht - 'balans'

}	per man
}	per project
}	per afd.

REPRESENTEREN

PROGRAMMERING - ORGANISEREN

- opstellen van begrotingen
- opstellen van hulpverleningsplannen afdeling
- organisatie van afdeling

ONTWIKKELING

- ontwikkelen hulpverleningsmethoden op strategisch niveau
- ontwikkelen van hulpmiddelen, analysemethoden, begeleiding, training e.d.
- ontwikkelen van toetsingscriteria voor selectie man/
project, evaluatie project
- normstelling pers. en project

BELEID

- op langere termijn

EVALUATIE

- op afd. niveau (van uitvoering, ontwikkeling, programmering, beleidvorming).

Bijlage V. Beoordeling van de momentopname door de betrokkenen

Voor de beoordeling van de waarde van de methodiek is het van belang te weten of een bepaalde situatie zich met behulp van deze methodiek zodanig laat analyseren en beschrijven dat door middel daarvan zowel een *juiste* als een *bruikbare* toestandbeschrijving kan worden verkregen.

En wie kunnen dat beter beoordelen dan de betrokkenen zelf!

Om een indruk te krijgen in hoeverre de beschreven momentopname *door de leden van de groep BS/00* als juist en bruikbaar werd ervaren, was reeds bij aanvang van het onderzoek afgesproken een interne versie van 'het rapport' op een middag-sessie van de Werkgroep Vakontwikkeling te bespreken en, zo mogelijk, tot een gemeenschappelijk oordeel te komen over de waarde ervan.

Naarmate de afgesproken datum voor deze bespreking naderde werden de bezwaren tegen alleen maar een 'groepsbeoordeling' van de waarde van de momentopname groter.

Deze leken ondervangen te kunnen worden door naast deze groepsbeoordeling een schriftelijke enquête onder de leden van de groep BS/00 te houden.

Daartoe werden een aantal vragen opgesteld m.b.t. de analyse-methode en de analyse-uitkomst. Speciaal de vragen m.b.t. de analyse-methode zijn gesteld omdat de betrokkenen zelf *organisatie-adviseurs* zijn. Een oordeel van 'vakmensen' over de bruikbaarheid van de methodiek lijkt extra waardevol!

Direct voor de groepsbespreking van het rapport werden de volgende vragenlijsten aan de aanwezige leden van de BS/00 groep (respondenten 11) ter (individuele) beantwoording uitgereikt.

Vragenlijsten

- t.a.v. de *analyse-methode*

1. Heeft u zich uit de rapportering een beeld kunnen vormen van de toegepaste methode
2. Wat is uw oordeel over de bruikbaarheid van de methode? (sterke en zwakke punten).

3. Bent u van plan de analyse-methode, of elementen daarvan te gebruiken in uw adviesrelaties? Zo ja, wat dan?
4. Hebt u suggesties, waardoor de methode aan bruikbaarheid zou kunnen winnen?

- t.a.v. de *analyse-uitkomst*

1. Heeft de analyse-uitkomst de situatiebeschrijving in F- en B-beeld u een goed inzicht gegeven in het functioneren van uw eigen 'groep' en in de complexiteit van de plaatsvindende activiteiten?
2. Is het weergegeven beeld correct? Waar liggen naar uw oordeel de tekortkomingen?
3. Heeft u door het weergegeven beeld meer *inzicht* gekregen in de aard en de achtergronden van bepaalde problemen? (kunt u zich daarin terug vinden).
4. Heeft u ook door de weergave enigszins *uitsicht* gekregen op de problemen?
5. Hebben de op uw situatie toegesneden schema's in de toekomst voor uw 'groep' nog nut?
6. Wat zou u in het algemeen over de methode zelf, de toepasbaarheid, de wijze van rapportering, nog willen opmerken?

Uit de antwoorden viel af te leiden, dat een aantal vragen door de respondenten verschillend is uitgelegd. Om ondanks de tekortkomingen die zowel de vragen zelf als de antwoorden erop vertonen, toch een *indruk* - en niet meer dan dat - van de reacties te geven zijn in onderstaande figuur alléén de ondubbelzinnig positieve of negatieve antwoorden op de vragen weergegeven. In alle andere gevallen is in het betreffende vakje een vraagteken geplaatst.

Vraag 4 ten aanzien van de analyse-methode en vraag 6 ten aanzien van de analyse-uitkomst zijn daarbij buiten beschouwing gelaten.

Vraag resp. nr.	t.a.v. analyse- methode				t.a.v. analyse-uitkomst					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
1	+	+	?	in dit overzicht niet op te nemen	+	+	+	+	+	in dit overzicht niet op te nemen
2	+	+	+		+	+	+	+	+	
3	+	+	+		+	+	+	+	?	
4	+	+	?		+	+	+	+	+	
5	+	?	+		?	-	+	-	?	
6	+	?	+		+	-	+	+	+	
7	+	+	+		+	+	-	-	?	
8	+	?	+		+	+	+	?	+	
9	-	?	?		+	+	+	+	?	
10	-	?	-		?	+	?	-	+	
11	?	?	?		+	?	?	-	?	
percen- tage +	73%	45%	55%		82%	73%	73%	55%	55%	
percen- tage -	18%	0%	9%		0%	18%	9%	35%	0%	

+ = ondubbelzinnig positief antwoord
 - = ondubbelzinnig negatief antwoord
 ? = neutraal of multi interpretabel antwoord.

Figuur 11: Patroon van ondubbelzinnige antwoorden van de leden van BS/OO m.b.t. de vragenlijsten naar twee aspecten (respondenten 11).

Gezien de gesignaleerde tekortkomingen is een 'verdergaande' analyse van het antwoordpatroon niet goed mogelijk.

Globaal kan men stellen dat

- t.a.v. de *analyse-methode*

de leden van de BS/OO groep de analyse-methode in het rapport wel voldoende naar voren vinden komen (73% positief op vraag 1); over de bruikbaarheid ervan wel enige twijfels hebben (slechts 45% positief op vraag 2), alhoewel ze er wel bruikbare elementen in zien zitten (55% positief op

vraag 3);

- t.a.v. de *analyse-uitkomst*

de leden van de BS/00 groep de momentopname van de groep over het algemeen wel *juist* vinden (gemiddeld 76% positief op de vragen 1, 2 en 3) en ook *bruikbaar* als basis bij het werken aan verandering maar dat laatste duidelijk wat minder dan het eerste (slechts 55% positief op de vragen 3 en 4).

Uit de *bespreking met de groep* kwam duidelijk naar voren dat men van oordeel was dat de toestandsbeschrijving een uitgebreid en goed dekkend beeld gaf van de situatie en bruikbaar als vertrekpunt van het op gang brengen van verandering (*fitness for action*).

Een sterk punt in de analyse-methodiek vond men de *systematiek* in het beschrijven van de situatie. Toch bleef bij een klein aantal reserve bestaan en dat met name t.a.v. de pretentie van universaliteit van het model "Hoofdfuncties", in combinatie met de noodzaak het toe te snijden naar specifieke concrete situaties en de verwerking van de individuele gegevens op dat stramien (in hoofdstuk 4 is op deze problematiek nader ingegaan).

De indrukken op basis van de individuele antwoorden lijken redelijk goed aan te sluiten bij het hierboven beschreven 'groeps-oordeel'.

Samenvattend kan als beoordeling van de waarde van de momentopname door de betrokkenen gesteld worden, dat de toestandsbeschrijving voldoet aan de eis van '*fitness for action*', maar dat t.a.v. de analyse-methode bij een aantal betrokkenen nog wel op zich twijfels bestaan.

**Bijlage F₁. Eerste overzicht Feitenbeeld
Activiteitenpatroon BS/00
adviesgroep**

**Bijlage F₂. Tweede overzicht Feitenbeeld
Bijdragers aan de processen
van BS/00**

PROCESSEN	A	H	D	F	E	S	A	C	P	Q	R	S	L
ONTWIKKELINGSPROJECT													
INHOUD													
- Producten													
- verbeteren projectwerkwijze													
- verbeteren afsprakenformulering													
- verbeteren selectie-methode													
- Samen													
- verbeteren vering/activiteit personeel													
- Hulp/middelen													
- verbeteren uitvoer hulp/middelen													
OPERATIE													
- Producten													
- verbeteren hulpverleningswijze													
- verbeteren "producten"													
- verbeteren beheersing projectpatroon													
- Samen													
- verbeteren samenwerking teamleden													
- klimaat													
- verbeteren afspraken/overdrachten													
- Hulp/middelen													
- verbeteren gebruik, verbeter in omstandigheden													
WET													
- Producten													
- projectwerk-analyse													
- projectactiviteits-ontwikkeling													
- ontwikkeling overdracht													
- service/overdracht verbetering													
- representatie													
- Samen													
- verbeteren logische presentatie													
- Hulp/middelen													
- verbeteren													

Bijlage F. Eerste overzicht Feitenbeeld

Activiteitpatroon B2\00

groep en adviesgroep
Bijlage F. Tweede overzicht Feitenbeeld

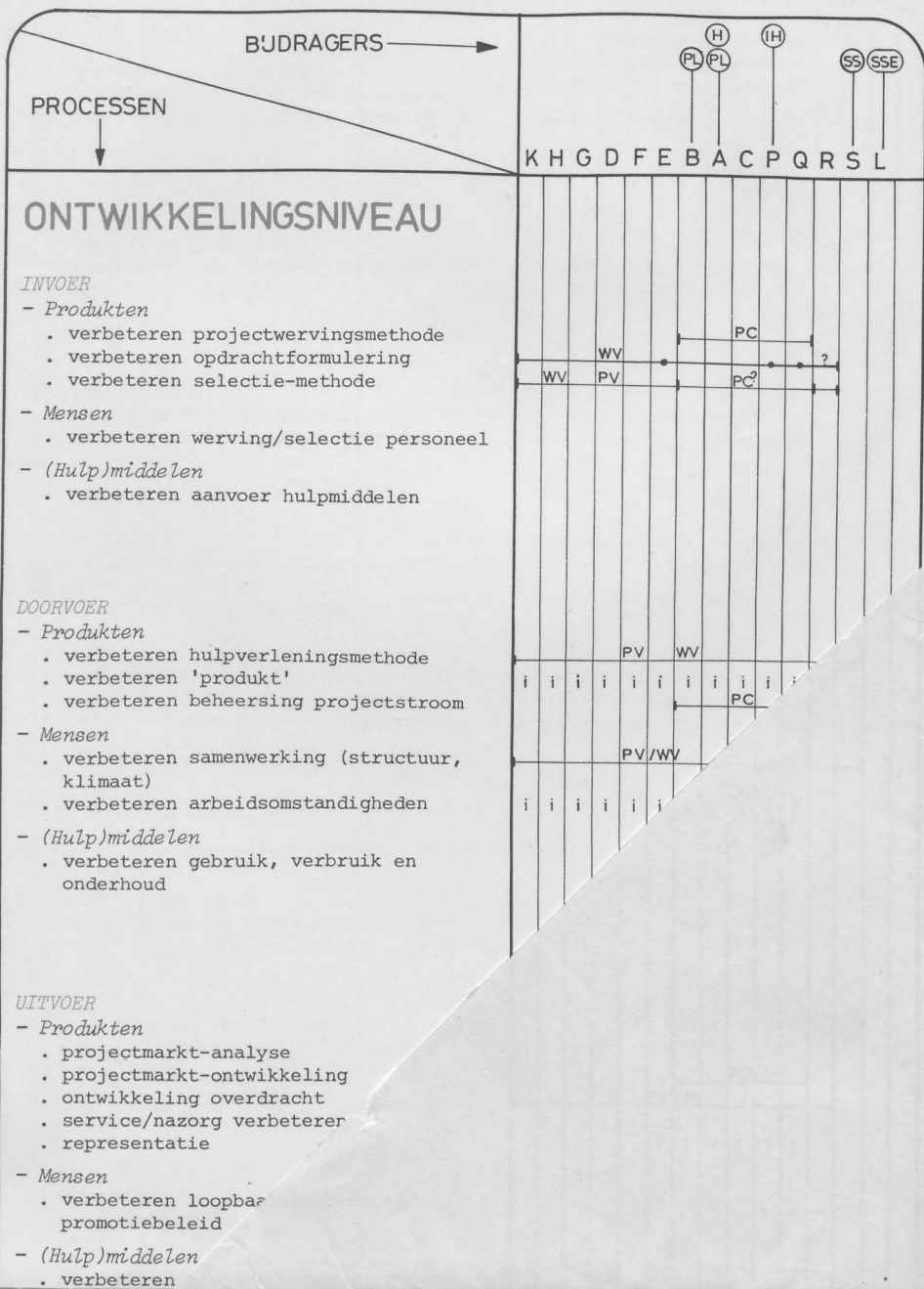
Bijdragen aan de processen

van B2\00

de proces van kennisgeving
Bijlage F. Tweede overzicht Feitenbeeld

de proces van kennisgeving
Bijlage F. Tweede overzicht Feitenbeeld

de proces van kennisgeving
Bijlage F. Tweede overzicht Feitenbeeld





F₂. Tweede overzicht Feitenbeeld
Bijdragen aan de processen van BS/00

PROCESSEN	BUDRAGERS													
	K	H	G	D	F	E	B	A	C	P	Q	R	S	L
UITVOERINGSNIVEAU														
<i>INVOER</i>														
- <i>Produkten</i>	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
. cliënt relaties leggen														
. projecten werven		?											?	?
. voorlopige opdracht formuleren		?	?											?
. selecteren van projecten														
. accepteren van opdrachten														
. (tijdelijk) opslaan van opdrachten														
- <i>Mensen</i>														
. werven, selecteren en aannemen van personeel														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. laten offereën, selecteren, bestellen en tijdelijk opslaan														
<i>DOORVOER</i>														
- <i>Produkten</i>														
. uitgeven van projecten														
. programmeren projectstroomwerk														
. uitvoeren van de projecten														
. behandelen van problemen														
. kwaliteitsbewaking														
. voortgangscontrole projectenstroom														
. bijsturing														
- <i>Mensen</i>														
. introduceren														
. indelen naar projecten														
. geschikt maken/houden personeel														
. personele/personeelsproblemen behandelen														
. onderhouden/behouden personeel														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. vervaardigen, uitreiken, installeren														
. behandelen van problemen														
<i>UITVOER</i>														
- <i>Produkten</i>														
. hulp overdraagbaar maken (rapport)														
. overdragen aan cliënt/opdrachtgever														
. service/nazorg verlenen														
. afbouwen van opdracht; vervolgopdracht														
- <i>Mensen</i>														
. oriënteren, solliciteren, ontslag nemen of geven, overplaatsen, promoveren														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. tijdelijk opslaan/opbergen														
. afvoeren/vernietigen														
<i>EVALUATIE VAN DE UITVOERING</i>														
- <i>Produkten</i>														
. evaluatie van de projectstroom														
. evaluatie per project														
- <i>Mensen</i>														
. evalueren van het personeelsbestand														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. evalueren van het middelenbestand														
<i>ADMINISTRATIE M.B.T. DE UITVOERING</i>														
- <i>Produkten</i>														
. vastleggen projectstroomgegevens														
. vastleggen gegevens per project														
. bewerken van die gegevens tot overzicht														
- <i>Mensen</i>														
. vastleggen personeelsgegevens														
. bewerken van die gegevens														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. vastleggen der gegevens														
. bewerken														
<i>ORGANISATIE VAN DE UITVOERING</i>														
. opzetten van organisatorische verbanden (afstemmen mensen/middelen/produkten)														

PROCESSEN	BUDRAGERS													
	K	H	G	D	F	E	B	A	C	P	Q	R	S	L
ONTWIKKELINGSNIVEAU														
<i>INVOER</i>														
- <i>Produkten</i>														
. verbeteren projectwervingsmethode														
. verbeteren opdrachtformulering														
. verbeteren selectie-methode														
- <i>Mensen</i>														
. verbeteren werving/selectie personeel														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. verbeteren aanvoer hulpmiddelen														
<i>DOORVOER</i>														
- <i>Produkten</i>														
. verbeteren hulpverleningsmethode														
. verbeteren 'produkt'														
. verbeteren beheersing projectstroom														
- <i>Mensen</i>														
. verbeteren samenwerking (structuur, klimaat)														
. verbeteren arbeidsomstandigheden														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. verbeteren gebruik, verbruik en onderhoud														
<i>UITVOER</i>														
- <i>Produkten</i>														
. projectmarkt-analyse														
. projectmarkt-ontwikkeling														
. ontwikkeling overdracht														
. service/nazorg verbeteren														
. representatie														
- <i>Mensen</i>														
. verbeteren loopbaanbegeleiding/promotiebeleid														
- <i>(Hulp)middelen</i>														
. verbeteren afvoer/opslag														
<i>EVALUATIE VAN DE ONTWIKKELING</i>														
. evaluatie van de ontwikkelingsactiviteiten														
<i>ADMINISTRATIE VAN DE ONTWIKKELING</i>														
. vastleggen van de ontwikkelingen t.a.v. produkten/mensen/middelen														
. bewerken van die gegevens														
<i>ORGANISATIE VAN DE ONTWIKKELING</i>														
. het creëren van omstandigheden voor deze ontwikkeling														
BELEIDSNIVEAU														
PROGRAMMERINGSNIVEAU														
- <i>Produkten</i>														
. behoeften/mogelijkheden inventarisatie														
. formulering van BS/00-beleid														
. onderhandelen over aanvaarding van beleidsplan														
- <i>Mensen</i>														
. opstellen van lange termijn ontwikkelingsplan														
. opstellen van korte termijn actieplan														
<i>EVALUATIE VAN DE BELEIDSVORMING EN PROGRAMMERING</i>														
. moet beleidsplan worden bijgesteld														
. worden de plannen gerealiseerd (resultaat?)														
<i>ADMINISTRATIE M.B.T. BELEIDSVORMING EN PROGRAMMERING</i>														
. vastleggen van plannen (beleidsplan, L.T. en K.T. plannen)														
<i>ORGANISATIE M.B.T. BELEIDSVORMING EN PROGRAMMERING</i>														
. toewijzen van beleidsvormende en programmeringstaken aan geschikte personen of instanties														

Codering:

- i individueel
- PC Project-Committee
- WV Werkgroep Vakontwikkeling
- PV Plenaire Vergadering
- PL 'Projectleiders' werkend met junioren
- H Hoofd BS
- IH Interim Hoofd OO
- ? niet geheel duidelijk

BELEIDSV.	DOELSTELLINGSFORMULERING				<ul style="list-style-type: none"> nagaan of Beleidsplan moet worden bijgesteld op grond van nieuwe ontwikkelingen 	<ul style="list-style-type: none"> het (in rapportvorm) vastleggen van deze plannen (Beleidsplan IT) tot in een 'masterplan' met toetsingscriteria t.b.v. de 'overall' evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> toewijzen van deze taken aan geschikte personen of instanties 	
	<ul style="list-style-type: none"> behoeften en mogelijkheden-inventarisatie: informatie m.b.t. ontwikkelingen in het ondernemings- en AOZ-beleid informatie m.b.t. opdrachtgevers/klanten informatie m.b.t. eigen medewerkers formulering van het BS/OO-beleid t.a.v.: produkten (soort en omvang van hulpverlening), markten, mensen, middelen, etc. zorgen voor aanvaarding van het beleidsplan door te toetsen of het zowel 'binnen' als 'buiten' aansluit bij wat men wil en kan (bijslijpen) 							
PROGRAMM.	PLANNING/PROGRAMMERING				<ul style="list-style-type: none"> nagaan of voorgenomen activiteiten op de verschillende niveaus worden uitgevoerd. Welk resultaat? 			
	<p>Het aanvaarde BS/OO-beleid 'vertalen' in:</p> <ul style="list-style-type: none"> een lange termijn ontwikkelingsplan en een korte termijn actieplan de gewenste ontwikkelingen uitwerken in te nemen stappen en te ondernemen activiteiten op bepaalde tijdstippen. Prioriteiten stellen specificeren van eisen m.b.t. deze plannen wat betreft produkten, personeel en middelen (personeel/materieel budget) acties plannen: zelf intern (commissies, werkgroepen) of doorspelen naar AOZ-niveau 							
ONTWIKKELING	ONTWIKKELING 'IN'VOERFUNCTIE m.b.t.	ONTWIKKELING 'DOOR'VOERFUNCTIE		ONTWIKKELING 'UIT'VOERFUNCTIE		<ul style="list-style-type: none"> evaluatie van de ontwikkelingsactiviteiten (wat is er uit gekomen, wordt het ingevoerd, resultaat?) 	<ul style="list-style-type: none"> vastleggen van ontwikkelingen op het vlak van projecten, personeel en middelen (zowel in-door-uit) het bewerken van deze gegevens t.b.v. de evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> het creëren van omstandigheden om deze ontwikkelingswerkzaamheden te doen met vereiste mensen en middelen
	Produkten (= te verlenen hulp)	<ul style="list-style-type: none"> verbeteren productie (=hulpverleningsmethode door: <ul style="list-style-type: none"> - vakontwikkeling - strategie-ontwikkeling - ontwikkeling van analysemethoden, interventiemethoden, evaluatiemethoden verbeteren produkt (= hulp) verbeteren van de 'beheersing' van de totale projectenstroom door: <ul style="list-style-type: none"> - organisatie e.d. - normontwikkeling voor selectie, kwantiteit en kwaliteit 		<ul style="list-style-type: none"> project-markt analyse project-markt ontwikkeling ontwikkeling 'overdracht' service verbeteren representatie 				
	Mensen	<ul style="list-style-type: none"> verbeteren samenwerkingsstructuur (organisatie) verbeteren samenwerkingsklimaat (motivatie) verbeteren arbeidsomstandigheden 		<ul style="list-style-type: none"> verbeteren loopbaanbegeleiding, promotiebeleid 				
	(Hulp)middelen	<ul style="list-style-type: none"> verbeteren gebruik/verbruik, onderhoud van hulpmiddelen 		<ul style="list-style-type: none"> verbeteren afvoer/opslag hulpmiddelen 				
UITVOERING	VERZORGING VAN DE 'IN'VOER m.b.t.	VERZORGING VAN DE 'DOOR'VOER		VERZORGING VAN DE 'UIT'VOER		<ul style="list-style-type: none"> evalueren van de totale projectenstroom (kwalitatief, kwantitatief) evaluatie per project 	<ul style="list-style-type: none"> vastleggen van gegevens van de projectenstroom en per project bewerken van die gegevens (projectenstroomoverzichten, projectdossiers) Dit t.b.v. de evaluaties 	<ul style="list-style-type: none"> het creëren van organisatorische omstandigheden om de hier te verrichten taken optimaal met de vereiste mensen en middelen te volvoeren.
	Produkten (= te verlenen hulp)	<ul style="list-style-type: none"> m.b.t. de projectenstroom <ul style="list-style-type: none"> . uitgeven van projecten . programmeren van projectenstroom werkzaamheden . uitvoeren van de werkzaamheden . behandelen van problemen . kwaliteitsbewaking . controle op voortgang projectenstroom . bijsturing per individueel project <ul style="list-style-type: none"> . inventariseren en probleemstellen . aanpak bepalen . programmeren van werkzaamheden . uitvoeren van werkzaamheden . behandelen van productie-problemen . kwaliteitsbewaking . voortgangscontrole een en ander 'zelf' dan wel samen met de opdrachtgever/cliënt 		<ul style="list-style-type: none"> hulp overdraagbaar maken (b.v. rapport) overdragen aan cliënt/opdrachtgever service verlenen; nazorg afbouwen van opdracht; vervolgoopdracht 				
	Mensen	<ul style="list-style-type: none"> introduceren indelen naar de projecten geschikt maken/houden van personeel (opleiding) personeel/personeelsproblemen behandelen onderhouden/behouden personeel 		<ul style="list-style-type: none"> oriënteren, solliciteren ontslag nemen/geven overplaatsen/promoveren 				
	(Hulp)middelen	<ul style="list-style-type: none"> vervaardigen, uitreiken, installeren van hulpmiddelen. Onderhouden behandelen van problemen 		<ul style="list-style-type: none"> tijdelijk opslaan, opbergen van hulpmiddelen afvoeren, vernietigen 				

