

ORGANISATIE VERANDERING I

*Model voor het beschrijven van
verandering van organisaties*



D. J. ADRIAANSE

Centrum voor Bedrijfswetenschappen

DELFTSE UNIVERSITAIRE PERS

1810 7327

1810
7327

Model voor het beschrijven van verandering
van organisaties



C10054
82680

BIBLIOTHEEK TU Delft
P 1810 7327



C

548268

ORGANISATIE VERANDERING I

Mc
ver

D. J.
Centr



DEL

Model voor het beschrijven van verandering van organisaties

D. J. Adriaanse
Centrum voor Bedrijfswetenschappen

1810 7327



Centrum voor Bedrijfswetenschappen
Technische Hogeschool Delft
Kanaalweg 2B
Delft

(015) 133222 (toestel 3354)

Copyright © 1975 by Nijgh-Wolters-Noordhoff
Universitaire Uitgevers B.V., Rotterdam.

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: 90 298 4501 5

In

Voc

Inle

1. B

2. B

3. D

4. B

5. B

6. D

7. B

8. S

Lite

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inleiding en samenvatting	3
1. Hoe zijn processen te beschouwen?	5
2. Het sociale systeem als activiteit: model A(spekten)	8
3. Illustratie van model A: De verandering van processen in het sociaal systeem	12
4. Het sociale systeem als activiteit: model H(oofdfuncties in de organisatie)	15
5. Het samengaan van model A(spekten) en model H(oofdfuncties): model AH	20
6. Illustratie van model AH: Twee situatie-beschrijvingen	23
7. Het veranderen van het sociaal systeem: model AH3	27
8. Slotbeschouwing	31
Literatuur	

Vo

Deze
tens
Het
verb
zig n
op h
De b
het t
Eén

'Eva

In he
blik
kend
theo
kist
Met
ren
rie b
dere
Daar
de h
voud
inter
kriti

Het
mod
het
werl
mon
Daar
M. H
eind

Voorwoord

Deze monografie is een uitgave van het Centrum voor Bedrijfswetenschappen te Delft.

Het Centrum voor Bedrijfswetenschappen, een onderzoekscentrum verbonden aan 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.

De belangstelling binnen het Centrum is momenteel verenigd rond het thema: 'het veranderen van organisaties'.

Eén van de Centrumonderzoeken in dit kader is getiteld:

'Evaluatie bij Organisatie-Ontwikkeling'.

In het kader van dit onderzoek zal in brochurevorm een aantal publikaties verschijnen. De publikaties beschrijven elk een afgebakend deel van de voor dit onderzoek ontwikkelde en/of verzamelde theorie. Tezamen vormen deze monografieën de gereedschapskist van de onderzoekers.

Met opzet werd een brochurevorm gekozen. Enerzijds pretenderen deze publikaties niet meer dan 'workpapers' te zijn: de theorie blijft altijd in ontwikkeling. Anderzijds maken zij de voor anderen mogelijk nuttige informatie zo snel mogelijk toegankelijk. Daarenboven blijft u door deze 'gespreid in de tijd'-dosering op de hoogte van de ontwikkelingen in het onderzoek en kunt u eenvoudiger meegroeien, hopelijk meedenken. Dat is uiteindelijk de intentie van deze publikatiewijze: wij stellen meer prijs op harde kritiek dan op zacht gefluisterde instemming.

Het in deze brochure gepresenteerde 'organisatieveranderingsmodel' is gegroeid gedurende een reeks praatavonden van alle bij het Centrum betrokkenen; ir. D. J. Adriaanse, zijn kollega-medewerkers ir. R. E. Kohn, drs. P. J. M. Maas, mevr. G. Eggermont-de Kok en ondergetekende.

Daarnaast hebben de kritieken van ir. J. Boel en prof. mr. drs. M. H. K. van der Graaf in belangrijke mate bijgedragen tot de uiteindelijke vorm, waarvoor vriendelijk dank.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze monografie
wordt gedragen door de auteur en

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

Delft, januari 1975

Inleiding en samenvatting

In het kader van het Centrumonderzoek 'Evaluatie bij Organisatie-ontwikkeling' manifesteerde zich de dringende behoefte een antwoord te krijgen op de vraag:

'Welke verschillende typen processen moeten we in de organisatie minimaal onderkennen om verandering van de organisatie te kunnen beschrijven?'

Hiertoe is het hier gepresenteerde 'Organisatieveranderingsmodel' ontwikkeld. Stapsgewijs wordt in de volgende paragrafen dit model opgebouwd.

In paragraaf 1 wordt allereerst de voorstellingswijze van een proces: het procesmoduul gepresenteerd en daarbij hoe wij dit symbool hanteren; het modulair schakelen met procesmodulen.

In paragraaf 2 wordt voorts met behulp van dit symbool een doelstrevend sociaal systeem beschreven door het onderscheiden van twee naar aard verschillende bundels van aspecten.

In paragraaf 3 worden ter illustratie van dit simpele model vier principieel verschillende invalshoeken aangegeven om processen in een sociaal systeem te veranderen.

In paragraaf 4 wordt het model 'Hoofdfuncties in de organisatie' gepresenteerd, dat zicht geeft op de functionele samenhang van in een organisatie plaatsvindende activiteiten; twee dimensies! (model H)

In paragraaf 5 wordt het model A met model H gekombineerd tot een geheel; model AH.

In paragraaf 6 worden ter illustratie van dit model AH twee cases beschreven.

In paragraaf 7 volgt uit de case-presentaties de noodzaak voor het onderscheiden van een derde procesdimensie: de 'kulturele ontwikkeling'-dimensie. Daarmee is het antwoord gevonden op de eerder geformuleerde vraag: model AH3.

Voor het beschrijven van veranderingen van organisaties dienen we drie verschillende procesdimensies te onderscheiden:

- a. Produktiedimensie
- b. Beleidvormings- en effektueringsdimensie
- c. 'Kulturele ontwikkeling'-dimensie

en in elk dezer procesdimensies twee, naar aard verschillende bundels van aspekten:

- a. een bundel van technische en ekonomiese aspekten
- b. een bundel van sosiale en psichologiese aspekten

In paragraaf 8, de slotbeskouwing, word kort aangegeven in welk verband deze uiteenzetting moet word beskouwd.

1. Hoe zijn processen te beschouwen?

In de meest algemene vorm is een omzetting, een veranderingsproces, voor te stellen door een pijplijn waarin de transformatie plaatsvindt:

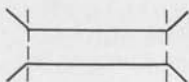


Fig. 1.1. Procesmoduul

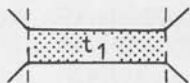
Door het transformatieproces in de pijplijn wordt de 'input' omgezet in de 'output'. De toestanden A en B zijn te omschrijven m.b.v. een aantal, in het perspectief van het omzettingsproces karakteristieke, variabelen. Het effect van het transformatieproces wordt zichtbaar door het veranderen van één of meer variabelen. De pijplijn zelf symboliseert een, van de omgeving min of meer afgeschermd procesruimte, waarin het proces zich voltrekt.

Het symbool  kunnen we voor allerlei processen laten gelden, of het nu een materieel voortbrengingsproces (productie) of een besluitvormingsproces betreft, een bewust of onbewust proces, een omvangrijk (in ruimte of tijd) of een beperkt proces. Dit lege basismodel, waaraan nog elke inhoud kan worden gegeven, noemen wij een procesmoduul. Dit symboliseert 'verandering'.

Hiernavolgend zullen we dit procesmoduul op twee wijzen hantieren, t.w.



een procesmoduul als voorstelling van een proces dat zich in de tijd voltrekt



- een procesmoduul als momentane beschrijving van de wijze waarop zich dit proces op tijdstip t_1 voltrekt

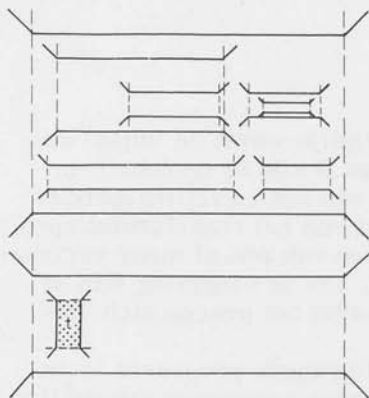
Met behulp van dit symbool kunnen we op allerlei wijzen combinaties van processen weergeven (zie fig. 1.2.).



in serie



parallel



in elkaar, in serie
en parallel

verandering van een proces,
oftewel 'verandering van een
transformatie'

Fig. 1.2. Modulair schakelen met procesmodulen

Naast de in fig. 1.2. gegeven voorbeelden zijn nog combinaties denkbaar in meerdere dimensies.

Deze voorstellingswijze kan een belangrijk hulpmiddel zijn bij het denken in processen. Het op verschillende wijzen kunnen ont-

binden in of combineren van deze procesmodulen noemen we het modulair schakelen met procesmodulen. *

In de volgende paragrafen zullen het procesmoduul en het modulair schakelen met procesmodulen als hulpmiddel gehanteerd worden om zicht te krijgen op de processen (activiteiten, functies) binnen organisaties en de wijze waarop deze processen kunnen veranderen.

* Malotaux, P.Ch.A.: Denken als proces, college nr. 101 in 'Inleiding in de methodologie' collegediktaat bb3, T.H. Delft 1973

Hoofdfuncties van de onderneming, college nr. 111 in 'Inleiding in de bedrijfsleer' collegediktaat bb1, T.H. Delft 1973

2. Het sociale systeem als activiteit: model A(spekten)

De titel van deze paragraaf wijst erop, dat het hier een beschouwingwijze betreft met betrekking tot de organisatie en dat in deze beschouwing de activiteit (het proces) centraal staat. Aangezien het hier een beschouwingwijze betreft, waarbij bovendien de systeemtaal wordt gebezigd, zullen wij hiernavolgend spreken over 'het systeem' in de zin van 'de organisatie beschouwd als systeem'.

Definiëren wij systeem als:

'een systeem is een, afhankelijk van het door de onderzoeker gesteld doel, van de omgeving te onderscheiden verzameling elementen, die onderlinge relaties en eventueel ook relaties met de omgeving hebben' *

dan beklemtonen wij hiermee nogmaals dat het een beschouwingwijze betreft: een organisatie is niet een systeem, het wordt beschouwd als een systeem.

Zeer vereenvoudigd kunnen we een organisatie in eerste benadering beschouwen als een systeem dat gewenste resultaten (doelen) met behulp van processen omzet in gerealiseerde resultaten. (zie fig. 2.1.)

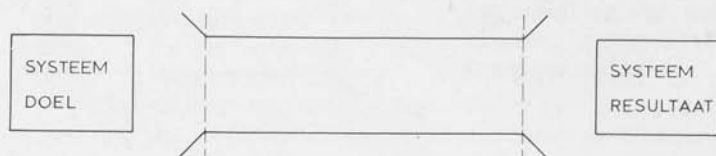


Fig. 2.1. Het systeem als activiteit

* In 't Veld, J.: Systeem en Modelbegrippen, college nr. 138 in 'Inleiding in de methodologie' collegedictaat bb3, T.H. Delft 1973

Deze voorstellingswijze, dit model, gaat in principe op voor een individu - een groep - een afdeling - een organisatie - een maatschappij, al naar gelang men de systeemgrenzen trekt, oftewel: wat men als systeem beschouwt. Dit model kan worden toegepast op alle systemen van elke omvang. Immers, met dit model is nog niets vastgelegd t. a. v.

- a. systeemgrens of systeeminhoud
- b. de doelinhoud
- c. de aard van de processen

De enige veronderstelling die aan dit model ten grondslag ligt is, dat er in het systeem 'iets gebeurt'.

Willen wij dit model toepassen op een sociaal systeem (= een systeem met mensen), waarvoor we de term 'organisatie' normaliter bezigen, dan dienen we ons bewust te zijn van de complexiteit van zowel het doel als de processen. Een organisatie manifesteert zich klaarblijkelijk vanuit haar interne en externe mogelijkheden en beperkingen in een aantal strevingen. Deze worden, al dan niet, min of meer geëxpliciteerd in doelstellingen, die dan naar prioriteit gerangschikt kunnen worden. Door een complex van processen tracht de organisatie deze te realiseren.

Essentieel is dat de elementen 'mens' van het systeem, in tegenstelling tot materiële objecten, eigen verwachtingen (wensen, doelen) meebrengen, die zij door hun deelgenootschap vervuld willen zien.

Het doel van een sociaal systeem wordt daarmee zeer veel complexer dan het in uitsluitend materiële zin formuleerbare. In het doel van de organisatie dienen wij dan ook niet alleen doelstellingen te onderscheiden, die in technische of economische termen kunnen worden uitgedrukt, doch tevens doelen van sociale en psychologische aard (meestal niet expliciet geformuleerd).

In het proces dat zich tussen doel en resultaat voltrekt, kunnen we echter evenzeer een grotere mate van complexiteit onderkennen. In een sociaal systeem, een systeem met mensen, zijn de mensen in hun aktie niet uitsluitend instrumenteel aanwezig, al doet een voortgaande mechanisering en automatisering dit soms vermoeden.

Naast instrumentele bijdragen gericht op, of in het kader van geformaliseerde systeemdoelstellingen (zowel technische en economische als sociale en psychologische) leveren mensen in het systeem ook bijdragen door sociale en psychologische activiteiten. Deze sociale en psychologische activiteiten kunnen gericht zijn op het behalen van de 'aanvaarde' doelstellingen, zij kunnen gericht zijn op eigen, misschien met het systeemdoel strijdige wensen, maar zij kunnen evenzeer plaatsvinden zonder dat het doel te be-

noemen is of zelfs bestaat (irrationeel gedrag). Het al dan niet bekend zijn van het doel behoeft ons niet te verhinderen om de activiteit te beschrijven, ook al kunnen we in het laatste geval deze activiteit niet duiden.

In het doel, het proces en het resultaat kan men twee groepen van naar aard verschillende aspecten onderscheiden. Enerzijds een groep van technische en economische aspecten (eerder verband houdend met de relatie naar buiten), anderzijds een groep van sociale en psychologische aspecten (eerder gericht op de interne relaties) zie fig. 2.2.

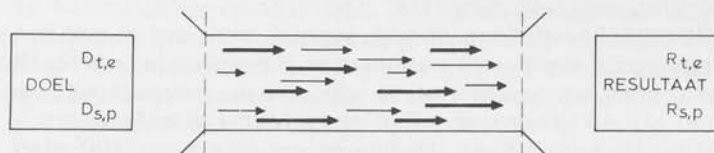


Fig. 2.2. Het sociale systeem als activiteit

In deze figuur betekent:

- $D_{t,e}$ en $R_{t,e}$: groep van technische en economische aspecten in
doel en resultaat
- $D_{s,p}$ en $R_{s,p}$: groep van sociale en psychologische aspecten in
doel en resultaat

In het procesmoduul van fig. 2.2. is tot uitdrukking gebracht, dat allereerst een proces van een sociaal systeem opgebouwd gedacht kan worden als een verzameling van deelprocessen, waar dan bovendien nog in de deelprocessen twee groepen van aspecten te onderscheiden zijn:

- de groep van technische en economische aspecten (t, e)
- de groep van sociale en psychologische aspecten (s, p)

We kunnen ons dit tussenliggende proces evenzeer voorstellen als een verzameling van twee naar aard verschillende procesbundels: (zie fig. 2.3.)

- een bundel van technische en economische proces-aspecten
- een bundel van sociale en psychologische proces-aspecten

We moeten ons hierbij goed realiseren dat in doel, proces en re-

sultaat de verschillende groepen van aspecten wèl zijn te onderscheiden, maar niet te scheiden. Onafscheidelijk dragen deze bundels processen gezamenlijk bij tot het behalen van het totale pakket $R_{t,e}$ en $R_{s,p}$. Verandering van één activiteit, in welke aspektbundel dan ook, heeft direkt of indirekt invloed op beide resultaataspecten.

Bovenstaande zeer grove aspektaanduiding heeft fig. 2.1. enig-

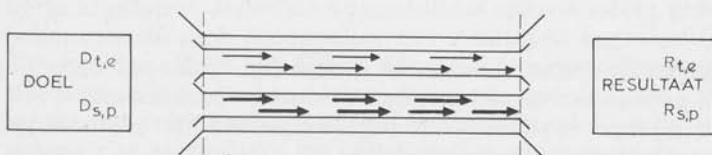


Fig. 2.3. Het sociale systeem als activiteit, model A

zins specifiek gemaakt: door het enigzins openen van de blackbox, door het benoemen van de aard der doelen en processen, is het model uitsluitend geschikt geworden voor het beschrijven van sociale systemen.

Na dit eerste type specificatie zullen we ter illustratie in paragraaf 3 een eerste poging doen om de verandering van een sociaal systeem te beschrijven.

3. Illustratie van model A: De verandering van processen in het sociaal systeem

Hoe kan men zich, uitgaande van het model fig. 2.3. het veranderen van processen in een sociaal systeem voorstellen? Allereerst zijn twee verschillende oogmerken om het systeem te veranderen te onderscheiden:

- het systeem wil bestaande doelen beter realiseren (= effectiviteitsverhoging).
- het systeem wil nieuwe doelen beter realiseren (= doelverandering).

Daartoe zal in het algemeen bewuste procesverandering noodzakelijk zijn, hetzij in de detailafstemming van bestaande processen, hetzij door de inrichting van nieuwe processen. In extremo zijn hiervoor vier principieel verschillende mogelijkheden voor te stellen, afhankelijk van welk resultaat men primair verhoogd wil zien: het $R_{t,e}$ of het $R_{s,p}$. (zie fig. 3.1.)

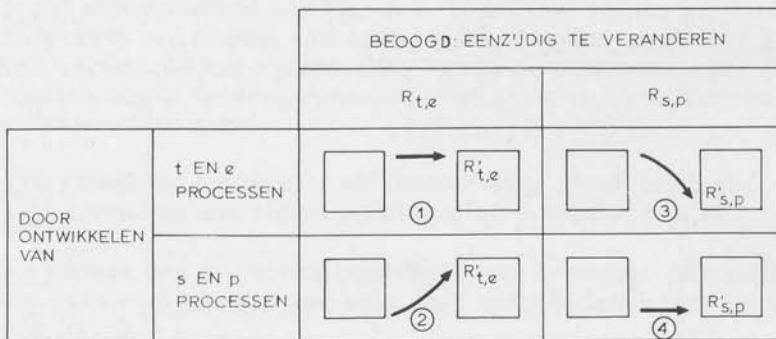


Fig. 3.1. Invalshoeken procesverandering

Voorbeelden die naar deze vier ideaal-typen tenderen zijn wel te bedenken.

Type ① was in het verleden, en is waarschijnlijk ook nu nog, de meest toegepaste vorm. De enorme ontwikkelingen in de technische wetenschappen en de ekonomie zijn niet alleen een stimulans geweest voor een zeer snelle verandering in de t en e processen, maar tevens zijn de methoden om het effect van deze processen m.b.t. de technische en ekonomische doelstelling vast te stellen in de afgelopen decennia vergaand tot ontwikkeling gekomen. Men bekommerde zich doorgaans, om overigens begrijpelijke redenen, niet om het effect van ① op de sociale doelstellingsrealisatie. Het was in die periode niet in die mate aan de orde. Mogelijk maakt dat verklaarbaar dat de evaluatiemethoden in de sociale sektor nog nauwelijks tot ontwikkeling zijn gekomen, waarbij dan bovendien nog komt dat ze nog een orde moeilijker zijn dan die voor het technische en ekonomische vlak.

Toen men echter indirekt van de negatieve invloed van de verandering van de technische en ekonomische processen op de sociale en psychologische processen, en daardoor op $R_{t,e}$, bewust werd, leek kompensatie noodzakelijk: ② (Hawthorne).

Zowel op grond van reakties op de methoden ① en ② als uit ideële overwegingen ontstonden ontwikkelingsmethoden van het type ③ en ④ en min of meer gefintegreerde vormen van ①/② en ③/④. We dienen deze verschillende benaderingswijzen echter steeds te beschouwen in hun kontekst, van enerzijds het heersende behoeftenpatroon en de opvattingen m.b.t. mens en organisatie, en anderzijds het ontwikkelingspeil van de verschillende kennisgebieden, kortom: de kultuur.

De les die de historie ons leert is dat veranderingen van organisaties kunnen plaatsvinden vanuit een t, e-ideologie en vanuit een s, p-ideologie en dat dit in hoge mate kultureel bepaald is. Indien dit in de ontwikkeling van onze kultuur verankerd ligt en de te signaleren trend - verschuiving van t, e- - s, p-ideologie - zich voortzet, zou dit van grote invloed kunnen zijn voor de wijze van benadering en gerichtheid in de toekomst.

In het model fig. 2.3. werd een eerste aanzet tot gedifferentieerdheid in doelen, processen en resultaten, gevisualiseerd door twee naar aard verschillende aspecten te onderkennen. Daardoor werd het model specifiek voor een sociaal systeem: in elk systeem waar de mens een rol speelt, zullen we beide aspecten tegenkomen.

Daarnaast kunnen we de blackbox op een andere wijze openen om de gedifferentieerdheid binnen een systeem te beschrijven: die van differentiatie in doelen (hiërarchie van doelstellingen) en functies. Dit tweede type specifiekatie is noodzakelijk om meer in-

zicht te krijgen in de complexiteit en samenhang van de processen in een sociaal systeem en de problematiek van verandering van dat systeem.

4. Het sociale systeem als activiteit: model H(oofdfunkties in de organisatie)

In paragraaf 2 hebben we een systeem zeer gesimplificeerd voorgesteld als een proces tussen doel en resultaat en hebben vervolgens geïllustreerd, dat dit proces is opgebouwd uit een menigte ongelijksoortige procesjes, die elk voor zich weer tussen een deel-doel en een deel-resultaat staan (modulair schakelen met procesmodulen).

Daar hebben wij ons niet beziggehouden met het feit dat deze processen gekoppeld en volgens bepaalde patronen geordend zijn. Deze ordening, de funktionele samenhang van deze procesjes, wordt in deze paragraaf behandeld.

Wij willen de voorstelling van de samenhang van activiteiten hier presenteren aan de hand van het model 'Hoofdfunkties van de organisatie'. Dit model is een uiterst vereenvoudigde, meer in het kader van dit stuk passende versie, van het door Malotaux ontwikkelde model 'Hoofdfunkties van een onderneming'. *

In hoofdlijnen heeft het model de volgende structuur (zie fig. 4.1.). Er worden vier niveau's onderscheiden. Van onder naar boven:

Uitvoeringsniveau:

Hier vindt in het procesmoduul de feitelijke waardetoevoeging plaats.

Ontwikkelingsniveau:

Hier vinden de ontwikkelingen plaats voor de uitvoeringsprocessen in de toekomst.

Programmeringsniveau:

Hier vinden de operationalisering plaats van de doelen op korte en lange termijn.

Beleidsniveau:

Op dit niveau wordt bepaald wat, wanneer, gewenst wordt te bereiken, en waarmee.

* Malotaux, P.Ch.A.: Hoofdfunkties van de onderneming, college nr. 111 in 'Inleiding in de bedrijfsleer' collectie bb1, T.H. Delft 1973

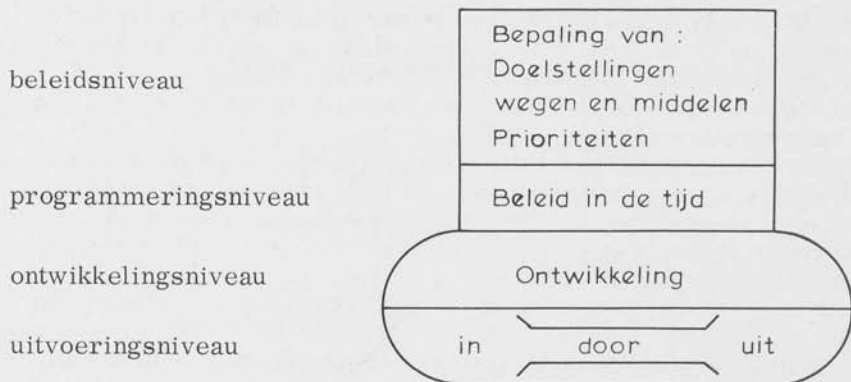


Fig. 4.1. Model 'Hoofdfuncties van de organisatie' (model H).

We kunnen dit model nog eenvoudiger voorstellen (zie fig. 4.2.).

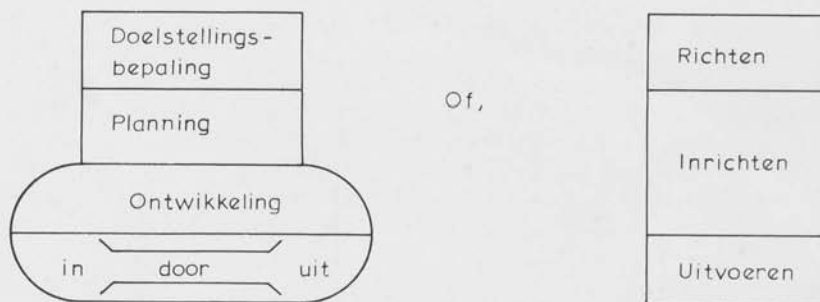


Fig. 4.2. Varianten 'Hoofdfuncties van de organisatie' (model H).

We zullen in het vervolg het symbool



hanteren en be-
doelen hiermee fig. 4.1.

Het hier geschetste conceptuele model 'Hoofdfuncties' is een zeer algemeen toepasbaar model dat niet meer beoogt dan de functionele samenhangen van de in elke organisatie plaatsvindende activiteiten in kaart te brengen. Het is een basis-stramien dat aan de processen in elk geordend, doelnastrevend systeem ten grondslag ligt.

Het systeem dat we met behulp van dit model willen beschrijven,

kan van velerlei aard zijn: het kan een individu zijn dat ernaar streeft president van de V. S. te worden; een werkgroep die actie onderneemt voor Bangladesj; een verkoop-afdeling van een drop-fabriek; de drop-fabriek zelf; een ziekenhuis; het Rode Kruis; het Unilever-concern.

Het gaat erom, dat we bij bestudering van een bepaald probleem de systeemgrens goed definiëren. Uit de probleemstelling volgt de systeemgrens en de inhoudelijke opvulling van het model door de concrete processen. Om te kunnen werken met dit model moeten we tevens modulair kunnen schakelen met het model (zie fig. 4.3.).

- a. enerzijds naar binnen: op bijvoorbeeld het 'richt'vlak is ook weer het model 'Hoofdfunkties' van toepassing
- b. anderzijds naar buiten: het model 'Hoofdfunkties van de organisatie' is weer een deel in een groter model 'Hoofdfunkties', bijvoorbeeld 'Hoofdfunkties van de maatschappij'

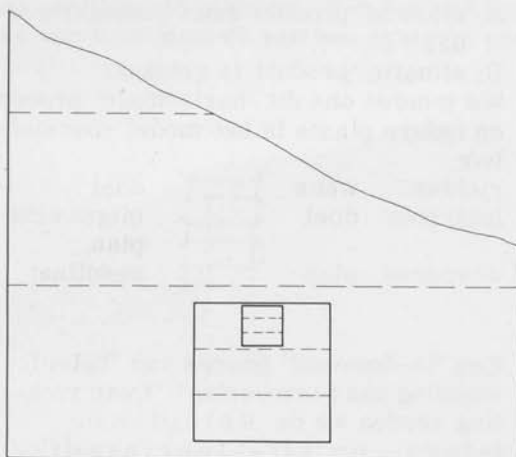


Fig. 4.3. Modulair schakelen met model H

Met enige nadruk willen wij erop wijzen dat dit model t. a. v. de systeemgrens aangeeft dat de 'doelstellingsbepaling' per definitie binnen het systeem plaatsvindt. Hieraan ligt de volgende gedachte ten grondslag. De bijdrage, die een systeem (individu, groepering) aan een groter geheel wil leveren, wordt uiteindelijk door het systeem (het individu, de groepering) zelf bepaald, uiteraard onder afweging van het mogelijke en wenselijke voor het systeem (hem of haar).

Dit 'afwegen' doet het systeem op grond van de perceptie die het heeft van de mogelijkheden: externe en interne wensen en rand-

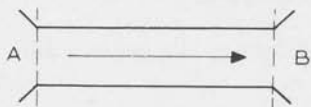
voorwaarden. In laatste instantie heeft het systeem echter altijd de vrijheid om ja of nee te zeggen, mogelijk op straffe van ondergang!

Een uitvoeriger uitwijding over de autonomie van een systeem valt buiten het kader van deze presentatie.

Wat is nu, in het kader van deze verhandeling, de essentie van het model 'Hoofdfuncties'?

In het model 'Hoofdfuncties' zijn twee verschillende procesdimensies te ontwaren tussen Wensen en Resultaten: (zie fig. 4.4.).

a)



Een 'in-door-uit' proces in horizontale zin lopend van 'grondstof naar produkt'. Deze richting zouden we de **Productie-dimensie** willen noemen.

Voorstelling: $A \rightarrow B$ waarin

A: situatie 'produkt moet gemaakt worden'

B: situatie 'produkt is gemaakt'

We moeten ons dit 'horizontale' proces op iedere plaats in het model voorstellen:

richten	wens		doel
inrichten	doel		uitgewerkt plan
uitvoeren	plan		resultaat

b)



Een 'in-door-uit' proces van 'beleidsvorming naar uitvoering'. Deze richting zouden we de **Beleidvormings- en effectueringsdimensie** willen noemen.

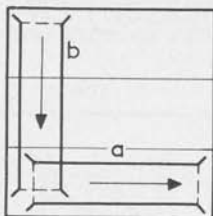
Voorstelling: $\downarrow \frac{A}{B}$ waarin

A: situatie 'idee moet gerealiseerd worden'

B: situatie 'idee is gerealiseerd'

Fig. 4.4. Procesdimensies

We kunnen deze procesdimensies in het vlak 'Hoofdfuncties' voor een willekeurig waardetoevoegingsproces als volgt weergeven (fig. 4.4.).



b. beleidvormings- en effectuerings-
dimensie

a. produktiedimensie

Fig. 4.5. Model 'Hoofdfuncties' met procesdimensies

Het onderscheiden van deze twee procesdimensies is daarom zo belangrijk, omdat we door het onderkennen van deze twee dimensies veel meer inzicht kunnen krijgen in het functioneren van het systeem en de samenhang van de processen die erin plaatsvinden op een bepaald moment. Van daaruit kan de verandering in de wijze van functioneren van een systeem veel beter begrepen worden.

5. Het samengaan van model A(spekten) en model H(oofdfunkties): model AH

In paragraaf 3 schreven wij, dat aan het proces dat zich binnen een sociaal systeem voltrekt, twee naar aard verschillende bundels van aspecten te onderkennen zijn: een sociaal en psychologisch en een technisch en economisch. Deze twee vervlochten bundels treffen we in alle processen waarin de mens een rol speelt steeds aan. Ieder individu in de organisatie is altijd tegelijkertijd in beide bundels aanwezig: hij is er als sociaal wezen en hij is er instrumenteel! In de mens vindt de koppeling plaats!

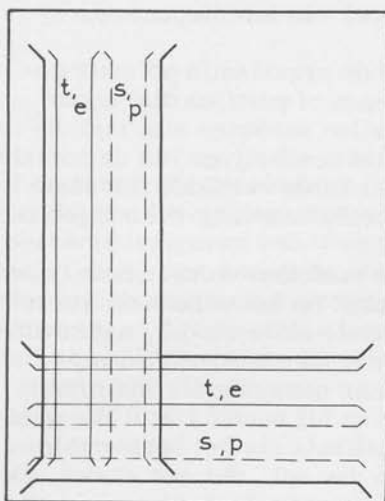
Daarnaast beschreven we in paragraaf 4 dat in het proces binnen een sociaal systeem twee naar dimensie verschillende processen te onderscheiden zijn: die langs de beleidsvormings- en effectuerings-dimensie en die langs de produktiedimensie. Iedere mens in het sociale systeem zit altijd, tegelijkertijd, zowel in het vertikale als in het horizontale proces. In de mens vindt de koppeling plaats!

Als nu in ieder proces waar de mens in speelt, twee groepen aspecten te onderkennen zijn, dan moet dat ook in elk der beide dimensies het geval zijn. Door het samenvoegen van deze twee modellen komen we nu tot model AH (fig. 5.1.).

Dit model is ontworpen met het doel een reële situatie in een sociale organisatie te kunnen beschrijven: we moeten minimaal in iedere situatie de vertikale en de horizontale, maar in elk daarvan de twee aspecten t, e en s, p beschrijven. Doen wij dit niet, dan krijgen we altijd een inadekwaat beeld van de probleemsituatie. Van daaruit kan men dan uiteraard geen adequate oplossing verwachten.

Indien we de s, p-aspekten in beide dimensies buiten beschouwing laten, dan beschrijven we het systeem uitsluitend in de zin van funkties die instrumenteel (ook door de mens) worden vervuld. De mens kan daarin wel aanwezig zijn, doch uitsluitend als 'funktionaris zonder eigenbelang' (= instrumenteel). In wezen tendeeft deze beschouwingwijze naar de 'machine-model opvatting', waarin ieder element (mens of machine) uitsluitend zijn bestaansrecht ontleent aan de door hem geleverde bijdrage voor het geheel.

Een volkomen ander uiterste is, dat we de t, e-proces-aspekten (ten aanzien van welk doel dan ook) buiten beschouwing laten.



beleidvormings- en effectuerings-
dimensie:

t, e - technische en economische aspecten
s, p - sociale en psychologische aspecten

produktiedimensie:

t, e - technische en economische aspecten
s, p - sociale en psychologische aspecten

Fig. 5.1. Model AH

Het sociale systeem wordt dan beschreven als een systeem van belanghebbenden (eventueel tot partijen verenigd) die eigen doelstellingen nastreven die mogelijk deels onverenigbaar zijn met het systeem als totaliteit. Deze opvatting tendeeert naar de aktie-theoretische systeem-beschouwing. *

Volgens onze opvatting, en wij komen hierop in een nog volgende monografie terug, is 'het element mens' in de organisatie niet uitsluitend aanwezig als funktionaris, als bijdrageleverancier, maar tevens als betrokkene of belanghebbende. Juist het feit, dat mensen deel uitmaken van andere verbanden, binnen en buiten de organisatie, bepaalt dat hun gedrag (en daarmee het gedrag van de organisatie) niet alleen verklaard kan worden vanuit het machine-model. Echter het feit, dat mensen in de organisatie tevens op instrumentele wijze deelnemen aan op het organisatie-doel gerichte processen, bepaalt dat hun gedrag (en daarmee het gedrag van de organisatie) evenmin uitsluitend beschreven kan

* Van Dijk, J.J.J.: *Organisatie in verandering*,
Universitaire Pers Rotterdam, 1972

worden vanuit het sociale aktie-model. Van Dijck (p. 35) spreekt ons inziens terecht over de complementariteit van de funktionele benadering en de aktie-theoretische benadering. De funktionele systeembeschouwer benadert primair de totaliteit van het systeem, gezien als samenspel van interdependente systeemdelen.

In de sociale aktie benadering wordt de organisatie primair gezien als samenstel van belangengroepen of partijen die 'eigen' doelstellingen nastreven. Deze modellen behoeven niet strijdig te zijn, maar eerder aanvullend voor het beschrijven van de sociale realiteit. Deze modellen raken elkaar in de vertikale dimensie in de organisatie: de dimensie van de besluitvorming (Van Dijck, p. 235 e. v.).

Hoe wij ons dit 'raken van deze twee modellen' voorstellen, wordt in een volgende monografie, toegespitst op het essentiële verschil tussen het machine-model en het sociale aktie-model, nader uitgewerkt.

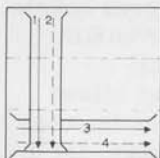
Ieder individu in de organisatie is daar aanwezig als instrument (funktionaris) en als belanghebbende en hij neemt vanuit die positie in beginsel deel aan zowel het vertikale als het horizontale proces in de organisatie. Wij menen dan ook, dat een model, dat beoogt hulp te bieden bij het beschrijven van de in de sociale realiteit plaatsvindende processen, het funktionele en het sociale aktie-model gelijktijdig moet omvatten. Niet of/of, maar en/en. Dit is wat we met model AH beogen. Daartoe zijn ook de funkties Doelstellingsbepaling en Beleidsvorming binnen het model geplaatst.

Ter illustratie van model AH (fig. 5.1.) zullen we in paragraaf 6 twee gefingeerde situatie-beschrijvingen geven, waarmee we de toepasbaarheid van model AH willen aantonen.

6. Illustratie van model AH: Twee situatie- beschrijvingen

Ter illustratie van de twee dubbele onderscheidingen in het proces binnen het sociaal systeem, zullen we in deze paragraaf een beschrijving geven van twee gefingeerde situaties. Na iedere beschrijving volgt een korte analyse van de processen langs de beide dimensies vanuit de twee onderscheiden invalshoeken (aspectenbundels).

Bij de analyse zijn de cijfers 1, 2, 3 en 4 gehanteerd voor:



1. Beleidvormings- en effectuerings-
dimensie t, e aspecten
2. Beleidvormings- en effectuerings-
dimensie s, p aspecten
3. Productiedimensie t, e aspecten
4. Productiedimensie s, p aspecten

Fig. 6.1. Model AH: procesdimensies en -aspecten

Situatie A, anno 1925

Van Dijk is een kleine aannemer te L. en staat als zodanig in de stad goed bekend; betrouwbaar, kwalitatief goed werk, op tijd opleveren en redelijk in prijs.

Het huis van wethouder Jhr. Van Bemelskelder waar hij thans mee bezig is vordert goed.

Naast de vaste metselaar en timmerman, die hij voor dit werk in dienst heeft genomen, neemt Van Dijk al naar gelang de behoefte werklieden aan op 'dagbasis', afhankelijk van het weer, de fase van de bouw, de beschikbaarheid van materialen en het dringen van de klant.

Bij het bouwwerk stonden vanochtend om zes uur veertien mannen te wachten, wanneer Van Dijk aankomt. Het is mooi weer en hij neemt zeven man aan, wijst er twee toe als opperlieden voor de metselaar, drie als hulp voor de timmerman en twee mannen

worden aan graafwerkzaamheden gezet. Om elf uur komen drie wagens met bouw materiaal en ondanks veel gemor worden ze allemaal aan het lossen van deze wagens gezet. 's Middags zet Van Dijk zes man aan het graven van sleuven en kruien van grond. Er wordt tot negen uur 's avonds doorgewerkt, totdat het werk geklaard is. Na drie dagen worden vijf van de zeven man ontslagen omdat het weer omslaat. De andere twee worden aan timmerwerk op zolder gezet etc.

-
1. Het bepalen van wat moet gebeuren (richten), hoe, wanneer en waarmee het moet gebeuren (inrichten) en de wijze van uitvoeren wordt volledig bepaald door één man, van een plan is nauwelijks sprake, de meeste beslissingen worden 'ad hoc' genomen. Geen enkele vorm van participatie in de beleidvorming en realisering door personeel.
 2. De 'ingehuurd' hebben slechts de keuze om te doen wat opgelegd wordt of te verdwijnen. De 'baas' heeft vele vrijheden; aannemen, inzetten waar nodig en ontslaan zonder repercussies. Voor de werknemers geen enkele vorm van participatie in de voorbereiding, evenmin m.b.t. de wijze van uitvoering van het werk.
 3. Het technisch proces van de uitvoering is niet alleen weinig voorbereid maar eveneens zijn de instrumenten voor de uitvoering weinig ontwikkeld en beperkt. De breedte inzetbaarheid van het instrument 'werkmans' is essentieel voor deze produktiewijze. Kwalitatief hoogwaardig werk wordt geleverd. De dagopdracht wordt afgemaakt ongeacht de tijd.
 4. Van 'samenwerken' is nauwelijks sprake, er is grote rivaliteit onderling om door prestaties leveren te voorkomen dat jij wordt ontslagen. Niet méér saamhorigheid dan noodzakelijk voor het uitvoeren van gezamenlijke opdrachten. Angst voor ontslag is drijfveer voor hard werken. Voor het uiten van ongenoegen geen ruimte.

Situatie B, anno 1970

Aannemersbedrijf Van Dijk B. V. is een flinke aannemerij te L. en staat als zodanig bij de gemeentelijke overheid waarvoor hij in hoofdzaak werkt goed bekend: niet de goedkoopste maar kwalitatief redelijk werk en budgetoverschrijdingen komen weinig voor. Naast de nagenoeg voltooide bouw van het nieuwe stadhuis zijn een nieuwe vleugel aan het ziekenhuis en het nieuwe belastingkantoor in aanbouw. Volgende maand zal begonnen worden met een

nieuw gebouw voor de energiebedrijven.

Op het hoofdkantoor werken 250 mensen in stafafdelingen als ontwerpafdeling, plannings- en coördinatie-afdeling, financiële afdelingen, diverse administraties etc. Daarnaast beschikt het bedrijf over eigen werkplaatsen voor onderhoud van bouwmaschinen en werkplaatsen voor prefabrikatie in hout, staal en beton. Transport heeft het in eigen hand.

Op de in uitvoering zijnde werken is een vast personeelsbestand van 400 man, terwijl voor de resterende behoeften per project gewerkt wordt met enerzijds onderaannemers en anderzijds het verwerven van los personeel voor de duur van het project of een fase daarvan.

Voor het uitvoeren van het werk is het steeds ter beschikking hebben van personeel een moeilijke zaak, omdat de werknemers vaak ploeg-gewijs hoge eisen stellen bij aannahme en ondanks hun vaak beperkt ontwikkeld vakspecialisme branchevreemd werk weigeren, tenzij speciale hoge premies in het vooruitzicht worden gesteld. Veel eisen kun je aan hen niet stellen, want ze schakelen óf de vakbond in óf ze lopen weg etc.

-
1. De hoofdfuncties Beleidsbepaling, Planning, Ontwikkeling en Uitvoering zijn in sterke mate uitgekristalliseerd (aparte afdelingen). Zij zijn daardoor niet in handen van één man. De toename in omvang en complexiteit maakt lange termijn politiek noodzakelijk. Ook op uitvoerend vlak bij de projecten is de hiërarchische ruimte voor improviseren sterk aan banden gelegd door externe (plan) en interne (personeel) omstandigheden.
 2. De autonomie van de top is enerzijds door de vergrote complexiteit, anderzijds door wettelijke regelingen en druk van vakbonden ten dele beperkt. Van directe invloed van werknemers op het ondernemingsbeleid is nog weinig sprake. Wel redelijke invloed op de indeling en uitvoering van de gekregen opdracht.
 3. Het technische uitvoeringsproces is sterk gemechaniseerd, hetgeen een grote variëteit aan specialisten met zich brengt. Sterke structurering van het bouwproces door geplande combinatie van prefabrikage en uitvoering ter plaatse. Sterke doorvoering van personeelsplanning aan de hand van project-analyse.
 4. In sterke mate ontwikkeling van samenwerking in ploegen waarin de sociale controle sterk is ontwikkeld. Daardoor grotere autonomie zowel t. a. v. samenstelling van ploeg en naar buiten t. a. v. het voorwaarden stellen bij ontvangen van opdracht (bijv. premie, weigering van niet tot functie behorend werk). Sterke positie door rugge-

steun vakbond, zekerheid WW en spanning op de arbeidsmarkt. Nogal sterke rivaliteit tussen de ploegen onderling, vooral tussen het 'vaste' en 'losse' (o. a. via onderaannemers werkzame) personeel.

7. Het veranderen van het sociaal systeem: model AH3

De in de vorige paragraaf gepresenteerde illustraties laten zien dat de tweetrapsspecificatie van het proces in het sociaal systeem, t.w.

1. het onderscheid maken in twee dimensies, en
2. het binnen iedere dimensie gemaakte onderscheid van twee aspectenbundels

hulp kan bieden bij het inzicht krijgen in die organisatie.

Daarnaast bieden deze twee beschrijvingen van hetzelfde bedrijf ons een mogelijkheid tot vergelijken. Door vergelijking van de analyse van de situaties A en B zien we dat er nogal wat veranderd is in de tussenliggende periode. Maar wat is er dan intussen gebeurd? Kennelijk heeft er tussen deze twee 'toestanden' een transformatie-proces plaatsgevonden, hetgeen als volgt te visualiseren is: (fig. 7.1.)

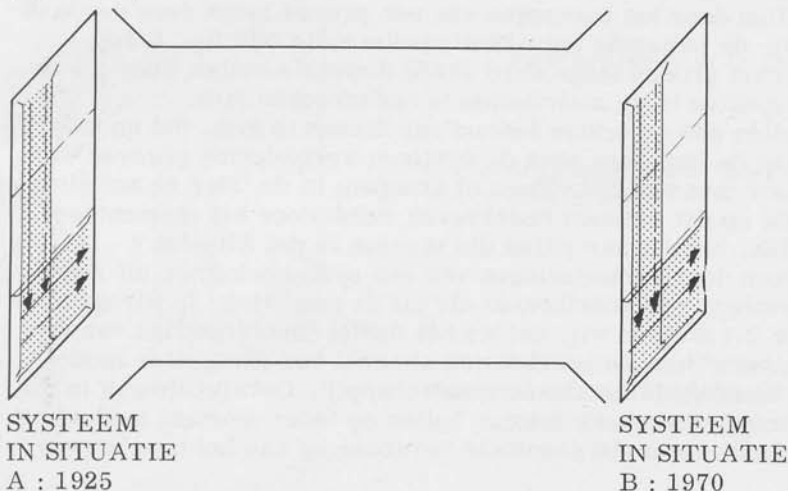


Fig. 7.1. Het systeem-veranderingsproces

Door dit proces is de 'toestand van de organisatie in 1925' naar

de 'toestand van de organisatie in 1970' toegegroeid. Een veelheid van factoren: impulsen van buiten het systeem en van binnen uit, hebben een rol gespeeld in deze verandering. Impulsen van technische (nieuwe vindingen en toepassingsmogelijkheden), economische (inzicht in, en invloed van en op het vraag en aanbodspel), sociale (sociaal maatschappelijke, politieke) en psychologische (verandering in individuele behoeften en mogelijkheden) origine hebben gezamenlijk ertoe bijgedragen dat deze ontwikkeling zich heeft voltrokken zoals we die nu kunnen signaleren. Dit systeemveranderingsproces ligt 'ingebed' in het ontwikkelingsproces van de maatschappelijke cultuur. *

In paragraaf 5 hebben we betoogd, dat voor een momentane situatiebeschrijving van een sociaal systeem het onderkennen van twee dimensies in de processen, en in elk daarvan twee aspecten, zinvol is (model AH, fig. 5.1.).

Voor het beschrijven van het veranderen van een sociaal systeem is echter tevens het onderkennen van een proces langs een derde dimensie noodzakelijk (fig. 7.1.). In deze laatste figuur werd het veranderingsproces, dat zich in de organisatie voltrekt, en waardoor structureel en inhoudelijk de processen in situatie A overgaan in situatie B, aangegeven als een proces loodrecht op het door model AH aangegeven vlak. Eerder werd gesteld, dat dit veranderingsproces van het systeem ligt 'ingebed' in de culturele ontwikkeling. Daarop voortbouwend kunnen we nu het model AH aanvullen door het toevoegen van een proces langs deze derde dimensie: de culturele ontwikkelingsdimensie (zie fig. 7.2.).

Ook in het proces langs deze derde dimensie zullen weer t, e en s, p-aspecten in de activiteiten te onderkennen zijn.

We zullen ons er echter bewust van dienen te zijn, dat op ieder moment de impulsen voor de systeem-verandering gegeven worden door mensen (individuen of groepen) in de 'hier en nu' situatie, die op dat moment beschreven wordt door het momentane AH-vlak. Maar waar zitten die mensen in dat AH-vlak?

Impulsen door veranderingen van een systeem kunnen uit zowel het systeem zelf voortkomen als uit de omgeving. In paragraaf 4 (fig. 4.3.) stelden wij, dat we het model 'Hoofdfuncties van de organisatie' kunnen beschouwen als deel van een groter model bijv. 'Hoofdfuncties van de maatschappij'. Ontwikkelingen in die maatschappij en haar cultuur zullen op ieder moment aanleiding (impulsen) geven tot eventuele verandering van het beschouwde

* Cultuur hier gedefinieerd als 'het complex van alles wat een gemeenschap als nastrevenswaardig aanmerkt (waarden en normen) en alles wat zij aan mogelijkheden heeft om dit te bereiken.

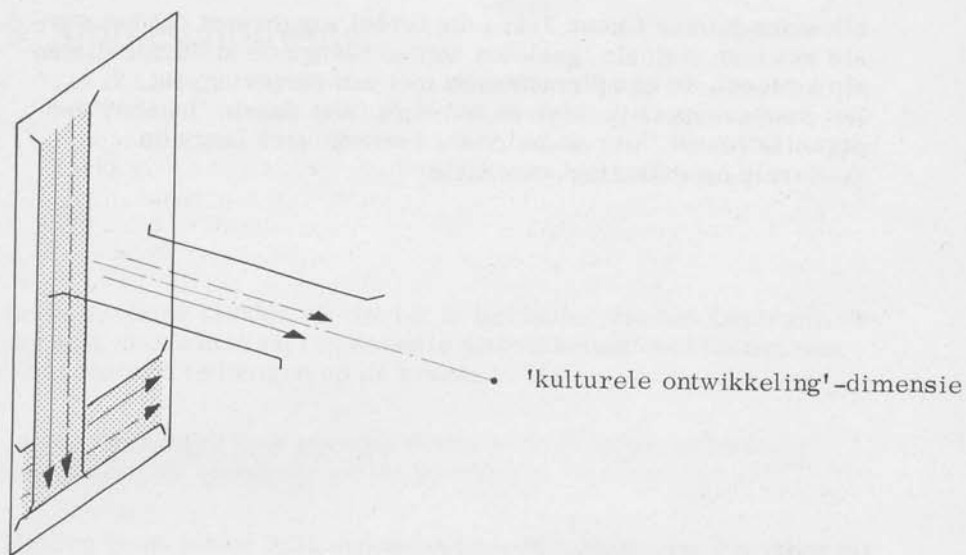


Fig. 7.2. Model AH met de derde proces-dimensie

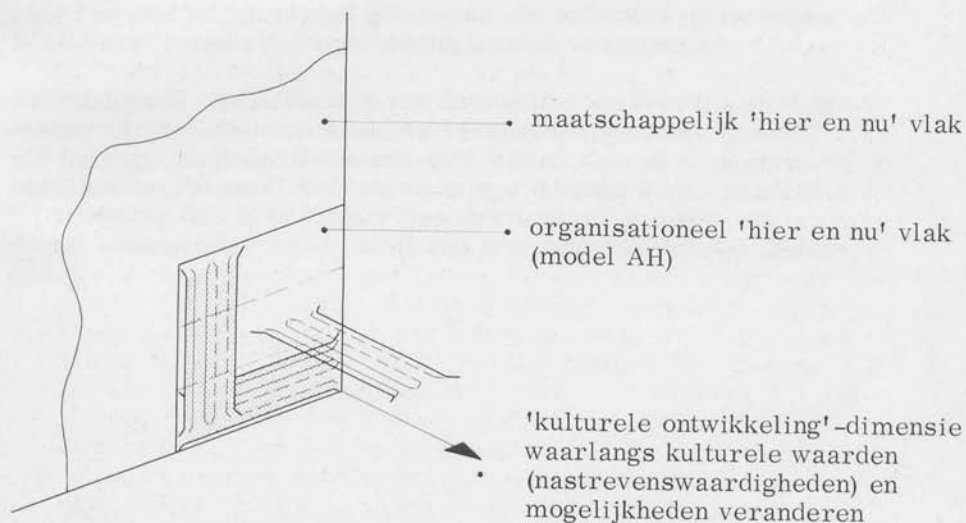


Fig. 7.3. Verandering van het sociale systeem: model AH3

sociale systeem op dat moment, evenzeer als het systeem impuleert voor het veranderen van haar omgeving. Het lijkt daarom

alleszins juister figuur 7.2., die teveel suggereert dat het sociale systeem zich als 'gesloten entiteit' langs de kulturele dimensie beweegt, te komplementeren met een omgeving: fig. 7.3. Het maatschappelijk 'hier en nu' vlak, met daarin 'ingebod' het organisationeel 'hier en nu' vlak, beweegt zich langs de 'kulturele ontwikkeling'-dimensie

8. Slotbeschouwing

In de Inleiding stelden we dat het in het kader van het Centrum onderzoek 'Evaluatie bij Organisatie-Ontwikkeling' van belang was een antwoord te krijgen op de vraag:

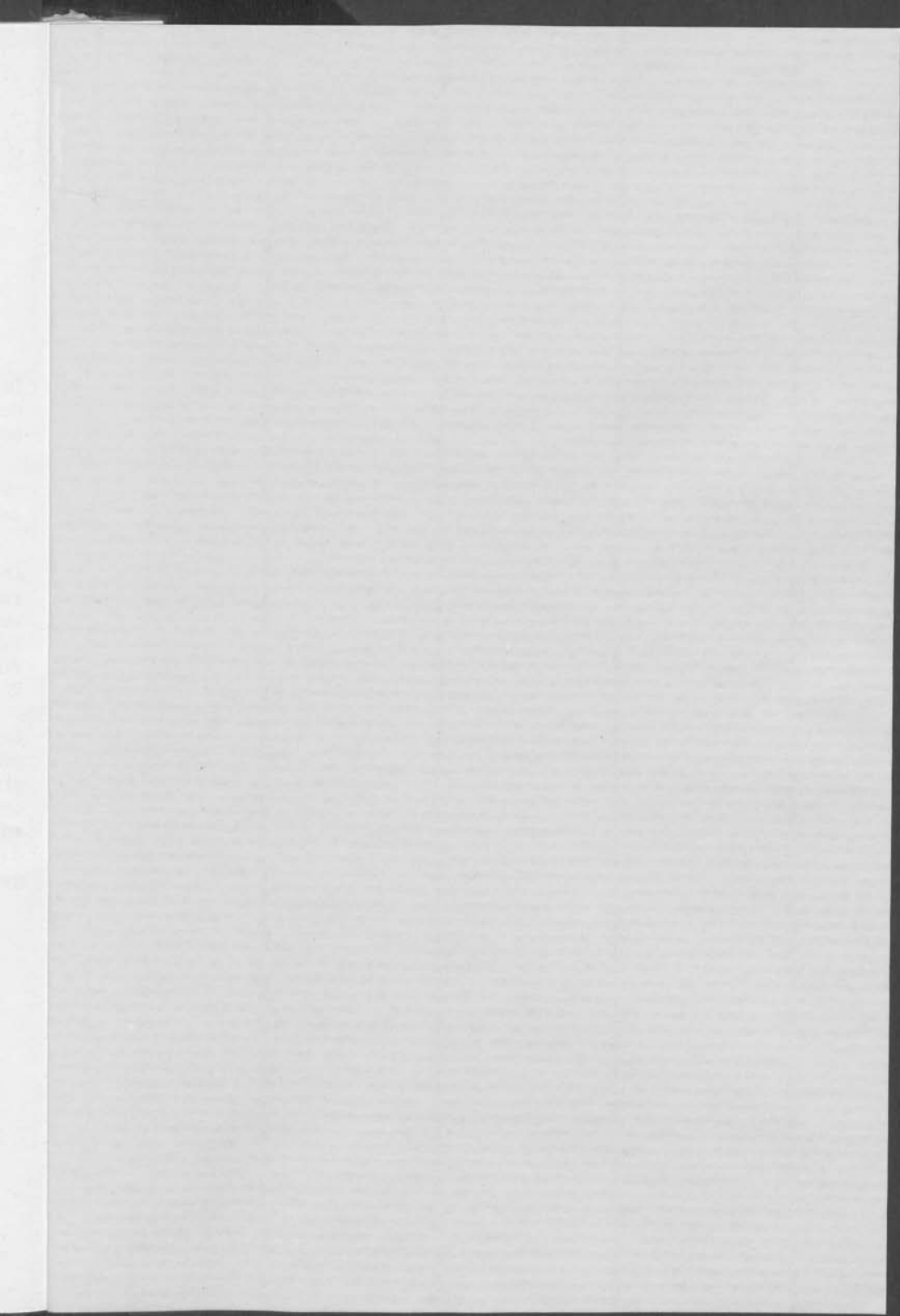
'Welke verschillende typen processen moeten we in de organisatie minimaal onderkennen om verandering van de organisatie te kunnen beschrijven?'

Daarop geeft model AH3 een antwoord. Wij menen dat het beschrijven van de onderscheiden processen minimaal noodzakelijk is om veranderingen 'uberhaupt' te signaleren (veranderde variabelen). Het in hun kontekst beschouwen van deze gesignaleerde verandering kan ons helpen bij het geven van een antwoord op de vraag: **Waarom** hebben die veranderingen zich voorgedaan?

Bovenstaande 'visualisering van de situatie' en het 'inzichtelijk maken van het zich voltrekkende veranderingsproces' zien wij als belangrijke ondersteunende activiteiten voor een organisatie-ontwikkelingsproces. Hoe wij de mogelijkheden voor verwerving en hantering van deze kennis zien valt buiten het kader van deze monografie, maar zal in een nog volgende worden uiteengezet.

Literatuur

- Allegro, J. T., *Socio-technische organisatie-ontwikkeling*, H. E. Stenfert Kroese b.v., Leiden 1973.
- Argyris, Chr., *Intermenselijke verhoudingen en organisatorisch rendement*, Marka 85. Spectrum, Utrecht 1968.
- Beckhard, R., *Organization Development, strategies and models*, Addison-Wesley Publ. Company, 1969.
- Bennis, W., *Organisation Development, its nature, origins and prospects*, Addison-Wesley Publ. Company, 1969.
- Bettignies, H. C., *Changing Organizations and Developing a New environment*, Conference paper EFMD 1974, Turin.
- Blake, R. R. en Mouton, J. S., *Building a dynamic corporation through Grid Organization Development*, Addison-Wesley Publ. Company, 1969.
- Clark, P. A., *Action Research and Organizational Change*, Harper and Row, London 1972.
- Dijck, J. J. van, *Organisatie in Verandering*, Universitaire Pers, Rotterdam 1972.
- Feltmann, C. E., *Organisatie Ontwikkeling*, in: *Personeelsbeleid* 8 (1972) nr. 11, 12. *Personeelsbeleid* 9 (1973), nr. 1, 2, 3.
- Fordyce, J. K. en Weil, R., *Managing with people*, Addison-Wesley Publ. Company, 1971.
- French, W. L. en Bell jr., C. H., *Organization Development*, Prentice Hall, New Jersey 1973.
- Handy, C. B., *The hidden snares of Management Development*, EFMD Conference support material, Turin 1974.
- Handy, C. B., *Developing the individual for the organizations of the future*, EFMD Conference paper, Turin 1974.
- Hanken, A. F. G. en Reuver, N. A., *Inleiding tot de Systeemleer*, Stenfert Kroese N.V., Leiden 1973.
- Hill, P., *Towards a new philosophy of Management*, Gower Press, London 1972.
- Keuning, D., *Algemene Systeemtheorie, Systeembenadering en Organisatietheorie*, Stenfert Kroese, Leiden 1973.
- Kruier, G. J., *Organiseren en evalueren*, Boom, Meppel 1969.
- Lawrence, P. R. en Lorsch, J. W., *Het verbeteren van organisaties*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1972.
- Leavitt, H. J., *Applied Organizational Change in Industry*, Handbook of Organizations, ed. J. G. March, Chicago 1965.
- Malotaux, P. Ch. A. en In 't Veld, J., *Inleiding in de Bedrijfsleer en Industriële Organisatie A en B*, Collegedikaten T.H. Delft 1973.
- Masterbroek, W., *Onderzoek bij organisatie-ontwikkeling*, in: *Tijdschrift voor Agologie* 1, 1973, p. 4-25.
- Mott, P. E., *The Characteristics of Effective Organisations*, Harper en Row, 1972.
- Schein, E. H., *Process Consultation*, Addison-Wesley Publ. Company, 1969.
- Schmuck, R. A. en Runkel, P. J., *Handbook of Organization Development in Schools*, National Press, 1972.
- Tanamal, Th. H. J. J., *Izeren wegen, sociale wegen*, dissertatie R.U. Groningen, 1972.
- Verhaaren, F. J. L. M., *Van opleiding en training naar ontwikkeling*, in: *Intermediair* 20, 17 en 24 mei 1974.
- Walton, R. E. en Warwick, D. P., *The ethics of Organization Development*, in: *J.A.B.S.* vol. 9, no. 6, 1973, p. 681-698.
- Zwart, C. J., *Gericht veranderen van organisaties*, Lemniscaat, Rotterdam 1972.



Introduction

The purpose of this study is to investigate the effects of various factors on the performance of a system. The study is divided into several sections, each focusing on a different aspect of the system's performance.

The first section discusses the theoretical background of the system, including the underlying principles and the various components that make up the system.

The second section describes the experimental setup, including the hardware and software used, and the methods used to collect and analyze the data.

The third section presents the results of the experiments, showing the performance of the system under various conditions and the effects of the different factors.

The fourth section discusses the implications of the results, including the potential applications of the system and the limitations of the study.

The fifth section concludes the study, summarizing the findings and providing recommendations for further research.

The study is organized as follows: Chapter 1 provides an overview of the system and the objectives of the study. Chapter 2 describes the theoretical background and the experimental setup. Chapter 3 presents the results of the experiments. Chapter 4 discusses the implications of the results. Chapter 5 concludes the study.

The study is based on a series of experiments conducted over a period of several months. The results of these experiments are presented in the following chapters. The study is organized as follows: Chapter 1 provides an overview of the system and the objectives of the study. Chapter 2 describes the theoretical background and the experimental setup. Chapter 3 presents the results of the experiments. Chapter 4 discusses the implications of the results. Chapter 5 concludes the study.

