

# Model voor het analyseren en typeren van sociale interventies ten behoeve van organisatie verandering

D. J. Adriaanse

*Centrum voor Bedrijfswetenschappen*



DELFTSE UNIVERSITAIRE PERS/1976

1123 7265

Centrum voor Bedrijfswetenschappen  
Technische Hogeschool Delft  
Kanaalweg 2B  
Delft  
(015) 13 3222 (toestel 3354)

Besteladres: Delftse Universitaire Pers, Mijnbouwplein 11, Delft.

Copyright © 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.

# ORGANISATIE VERANDERING IV

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)

# Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inleiding en samenvatting	3
1. Het doel van Organisatie-Ontwikkeling	6
1.1. Citaten	6
1.2. De 'gezondheid' van een sociaal systeem	8
1.3. Wie beoordeelt de gezondheid van een sociaal systeem en aan de hand waarvan	9
1.4. Samenvatting	11
2. De werkwijze van Organisatie-Ontwikkeling	13
2.1. Kenmerken van de Organisatie-Ontwikkelingsbenadering	13
2.2. De benaderingswijze in hoofdlijnen: het OO-interventiemodel	14
3. De rol van de begeleider of adviseur: de problematiek in de relatie tussen het OO-doel en de OO-werkwijze	18
3.1. Problematiek van de keuze van de doelgroep	13
3.2. Wie is de 'client'	19
3.3. De noodzaak tot het onderscheiden van het hulpontvangende en het benaderde systeem	21
3.4. Samenvatting: de rode draad	22
4. Nadere uitwerking van de begrippen Gezondheid, Effectiviteit en Adaptiviteit	24
4.1. De effectiviteit van een sociaal systeem	24
4.2. De adaptiviteit van een sociaal systeem	27



4.3. Oorzaken van onvoldoende effectiviteit en adaptiviteit: gebrek aan receptiviteit en responsiviteit	30
4.4. Aangrijpingspunten voor verbetering	33
5. Nadere uitwerking van de specifieke werkwijze bij en de aanpak van OO-interventies	36
5.1. Inleiding	36
5.2. De standaardset kernvragen ter karakterisering van de OO-interventie	37
5.3. Nadere specificering van de probleemsituatie: de vragen 'welk systeem' en 'welk probleem'	39
5.4. De keuze van de te verlenen hulp: de vragen 'wat/waartoe/voor wie' en 'hoe/waarmee/door wie'	42
5.5. Aspecten van de leerprocesgerichte interventie	45
5.6. De kernvragen als hulpmiddel bij analyse van trainingen	49
6. De kernvragen als hulpmiddel voor evaluatie	52
Literatuur	54
Bijlage I. Het OO-projectmodel	
Bijlage II. Kernvragen met betrekking tot sociale interventie ten behoeve van organisatie verandering	

# Voorwoord

Deze monografie is de vierde publikatie in de serie 'Organisatie Verandering' van het Centrum voor Bedrijfs-wetenschappen te Delft. Het Centrum voor Bedrijfsweten-schappen, een onderzoekscentrum verbonden aan de Technische Hogeschool te Delft, houdt zich bezig met het in inter-disciplinair verband bestuderen van problemen op het gebied van de menselijke samen- en tegenwerking. Eén van de Centrumonderzoeken binnen dit kader is getiteld:

'Evaluatie bij Organisatie-Ontwikkeling'.

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

Met opzet werd de brochurevorm gekozen. Enerzijds preten-deren deze publikaties niet meer dan 'workpapers' te zijn. De theorie blijft in ontwikkeling! Anderzijds maken zij de voor anderen mogelijk nuttige informatie op deze wijze snel toegankelijk. Daarenboven blijft men door deze 'gespreid in de tijd'-dosering op de hoogte van de ontwikkelingen in het onderzoek en kan men eenvoudiger meedenken.

Via de monografieën I en II heeft men kunnen kennismaken met het doel van onderzoek en de wijze van aanpak. De aldaar gepresenteerde modellen zijn hulpmiddelen bij het analyseren en beschrijven van organisatie-veranderingsprocessen. In monografie III is de eerder impliciet gehanteerde visie op mens en organisatie beschreven. Deze monografie IV is gewijd aan de analyse van bewuste interventies in Organisatie-Ontwikkelingsprocessen.

Naar aanleiding van de eerste twee monografieën kregen we nogal wat reacties, die in sommige gevallen tot interessante discussies leidden. De voor ons waardevolle contacten met 'het veld' breiden zich hierdoor voortdurend uit. Wij houden ons ook nu weer aanbevolen voor uw commentaar.

De inhoud van deze monografie stoelt op de ideeën van de auteur ir. D.J. Adriaanse. In een veelheid van gezamenlijke werkbeprekingen met zijn college drs. P.J.M. Maas en ondergetekende werden zij gewogen, bekritiseerd, aangevuld en uitgediept. Ook de kritieken en suggesties van ir. J. Boel, drs. J.K. van Dijk, mevrouw drs. R. Pool-  
Ellerbroek, prof.mr.drs. M.H.K. van der Graaf, drs. A. Koolen, ir. R.E. Kohn en ir. E.R. Mühring ten aanzien van de concept-versie hebben in aanzienlijke mate bijgedragen aan het tot stand komen van deze uitgave. Aan allen, die op welke wijze dan ook bijdroegen, onze vriendelijke dank.

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

Delft, juli 1976

# Inleiding en samenvatting

Deze vierde monografie in de reeks 'Organisatie Verandering' kreeg als titel 'Model voor het analyseren en typeren van sociale interventies ten behoeve van organisatie verandering'. Het in deze monografie gepresenteerde model is een 'stuk gereedschap', dat past in de evaluatiemethodiek die in dit onderzoek van het Centrum voor Bedrijfswetenschappen wordt ontwikkeld.

Het doel van het onderzoek werd in monografie II, bladzijde 7 als volgt omschreven.

*Het ter beschikking hebben van een methodiek, die als proces-ondersteunend hulpmiddel kan worden aangewend bij het initiëren, onderhouden en evalueren van organisatie-veranderingsprocessen, waaraan de zogenaamde Organisatie-Ontwikkelingsbenadering ten grondslag ligt.*

De drie eerder verschenen monografieën houden, evenals deze, verband met die te ontwikkelen methodiek. Om deze monografie beter te kunnen plaatsen wordt op dit verband wat dieper ingegaan.

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 vormen nu de basis bij het ontwikkelen van de evaluatiemethodiek.

Tegen deze achtergrond zijn de verschillende monografieën als volgt te plaatsen.

### *Thema monografie I.*

Ten aanzien van *de systeemtoestand*: presentatie van een structureel raamwerk (model AH) voor het beschrijven en analyseren; twee aspecten, twee te onderscheiden functionele dimensies.

Ten aanzien van *het veranderingsproces*: presentatie van het model AH3. De culturele bepaaldheid van het veranderingsproces.

### *Thema monografie II.*

Ten aanzien van *de systeemtoestand*: uitwerking diagnose-methodiek; parallelverzameling van 'feiten' en 'belevingen' (F-beeld en B-beeld).

Ten aanzien van *het veranderingsproces*: presentatie van 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 en het OO-projectmodel.

Ten aanzien van *interventies*: het onderscheiden van bewuste acties en 'gebeurtenissen'.

### *Thema monografie III.*

Verantwoording van visie op mens en organisatie, zoals deze impliciet in monografie I en II wordt gehanteerd. De beschouwing van een organisatie als sociaal systeem komt in het kort neer op het erkennen, dat individuen in organisaties kunnen handelen vanuit twee posities, namelijk die van belanghebbende actor (beoordelaar en zinger) en die van instrumentele bijdrager (functionaris).

### *Thema monografie IV.*

In deze monografie is de aandacht gericht op de interventie en wel speciaal op bewuste actie in het kader van Organisatie-Ontwikkeling.

Terwille van de evaluatiemethodiek wordt een model opgebouwd, bedoeld om van OO-interventies de wezenlijke kenmerken naar voren te halen, ze te typeren.

Maar wat is karakteristiek in de OO-benadering?

In *paragraaf 1* wordt afgeleid, dat karakteristiek voor het doel van OO-actie is: het verhogen van de 'gezondheid' van een sociaal systeem door ontwikkeling van de eigenschappen 'effectiviteit' en 'adaptiviteit'.

In *paragraaf 2* blijkt karakteristiek voor de OO-werkwijze: 'learning by experience'. Er worden hier procesgerichte interventies gepleegd, de reële problemen vormen de oefensituatie.

In *paragraaf 3* wordt ingegaan op de rol die normen en waarden spelen bij de onderlinge afstemming van werkwijze en doel.

In de praktijk komt dit onder andere tot uitdrukking in de keuze van de doelgroep. Om in de gehanteerde waarden en normen inzicht te verkrijgen, is het onderscheiden van hulp-ontvangend systeem en beïnvloed systeem zinvol.

In *paragraaf 4* worden een aantal eerder gebruikte begrippen gedefinieerd en uitgewerkt en worden mogelijke doelen voor OO-interventies afgeleid.

In *paragraaf 5* wordt het model 'Standaardset kernvragen met betrekking tot sociale interventie' eerst in hoofdlijnen gepresenteerd en vervolgens uitgewerkt, door meer in detail in te gaan op de specifieke OO-benadering. De uitgewerkte versie van dit model is als bijlage II opgenomen.

In *paragraaf 6* wordt tenslotte de bruikbaarheid van dit model 'kernvragen' voor evaluatie op project en deelproject-niveau aangegeven.

# 1. Het doel van organisatie-ontwikkeling

In monografie II, bladzijde 44, werd reeds kort het oogmerk van Organisatie-Ontwikkelingsactie beschreven. In deze paragraaf wordt het aldaar gestelde nader beargumenteerd. Wat willen de OO-adviseurs, helpers of consultants uiteindelijk bereiken met behulp van hun acties? Op deze vraag is niet eenvoudig een samenvattend antwoord te geven en de meeste auteurs hebben er dan ook een groot aantal pagina's voor nodig. De kort geformuleerde doelaanduidingen in definities van OO hebben slechts zin indien ze worden gezien binnen het waarden- en normenpatroon dat OO beheerst. Ook daarbinnen zijn dan nog sterke variaties in accenten aan te treffen.

## 1.1. Citaten

We laten hieronder, enigszins geordend naar de accenten, eerst maar eens een aantal auteurs aan het woord over het doel van hun acties. Wat willen ze in de organisatie (of bij haar leden) ontwikkelen of verbeteren?

- |                |           |   |
|----------------|-----------|---|
| Clark          | (10, 35)  | : ... so that they (organizations) have a greater capacity for coping with change.      |
| Bennis         | (4, 15)   | : ... so organizations can better adapt to changes ...                                  |
| van Beinum     | (1, 22)   | : ... om als organisatie beter te kunnen reageren op veranderingen...                   |
| Schmuck/Runkel | (30, 4)   | : the ability of the subsystems to change themselves.                                   |
| Lievegoed      | (23, 200) | : mensen leren de ontwikkelingen van hun eigen organisatie te besturen en te beheersen. |

- French/Bell (15, 15) : ... to improve an organizations problem-solving and renewal processes.
- Bettignies (5, 10) : enhancing the organizational capability to adapt, to 'adjust' to the needed change.
- Margulies (24, 2) : improving an organizations ability to cope with change.

*en*

- Beckhard (2, 9) : to increase organization effectiveness.
- Margulies (24, 2) : improving organizational effectiveness.
- Feltmann (13, 23) : ... teneinde de creativiteit, doelmatigheid en satisfactie van hun (= de menselijke) samenwerking te verhogen.
- Osrin (27, 21) : ... improving the functioning, efficiency and effectiveness of a total organizational system.
- Blake/Mouton (7, IV) : in order to achieve corporate purposes of profitability...
- Blake/Mouton (8, 107) : het vergroten van de bedrijfsbekwaamheid mensen in te zetten zodat eigen belang met bedrijfsbelang versmelt.
- Schein (28, 123) : ultimate goal of OD is improved organizational performance.

*maar ook:*

- Fordyce/Weil (14, IX) : to improve organizational culture.
- Bettignies (5, 10) : to modify organizational culture.
- Blake/Mouton (7, VI) : to liberate all of the individuals in the organization.
- French/Bell (15, 198) : to bring individual aspirations and organizational objectives together.
- Beckhard (2, 9) : to increase organizational health.



In bovenstaande citaten komt duidelijk naar voren, dat *het vermogen om te veranderen* en de *effectiviteit* van organisaties centraal staan en dat daartoe een gezond klimaat, of een bepaalde *organizational culture* van groot belang wordt geacht.

Van auteur tot auteur varieert overigens de inhoud van deze begrippen sterk, hetgeen samenhangt met verschillen in mens- en maatschappij-opvatting, in visie op de organisatie en in positie van de auteurs.

We willen ons op deze plaats niet bezighouden met de verschillen in waarden- en normenpatronen die hieraan ten grondslag liggen. We beogen hier slechts 'de paraplu' aan te geven in de vorm van een zodanige definitie van het doel van Organisatie-ontwikkeling, dat voor een later stadium nog verschillende vormen van differentiatie open staan.

## 1.2. De 'gezondheid' van een sociaal systeem

De volgende definitie van Beckhard (2, 9) wordt door velen aangehaald.

"'Organization Development' (OD) is an effort *planned, organization-wide and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's 'processes', using behavioural-science knowledge.*"

Hij legt daarin een zwaar accent op 'effectiveness and health'.

In hoofdlijnen wordt een gezond systeem gekenmerkt geacht door de volgende karakteristieken: (2, 10; 14, 11)

- Het *beleid* van de organisatie moet duidelijk, redelijk en acceptabel zijn en gedragen worden door de medewerkers van de organisatie. Daartoe moeten de doelen concreet en bekend zijn.
- De *communicatie* moet open zijn en zowel horizontaal, verticaal als lateraal plaatsvinden, zowel met betrekking tot feiten als gevoelens. Mensen moeten zich vrij voelen om problemen te signaleren.
- Het *oplossen van problemen* en het *nemen van besluiten* dient te geschieden op grond van kennis, informatie en verantwoordelijkheid en niet op grond van positie; waar mogelijk pragmatisch, gezamenlijk en informeel. Men moet durven risico's nemen. Men moet beschikken over 'feedback'-mechanismen, opdat men kan leren uit de eigen ervaringen.
- Het daartoe geëigende *klimaat* wordt gekenmerkt door openheid in de relaties tussen individuen en groepen en het

ontbreken van 'bedreiging' en 'angst'. Mensen moeten elkaar kunnen vertrouwen; zich vrij en verantwoordelijk kunnen voelen. Gezamenlijke evaluatie met een 'what can we learn from our mistakes' - mentaliteit. Openheid in het hanteren van conflicten.

In monografie II, bladzijde 44, werd 'gezondheid' gedefinieerd als:

*"geschikt om te functioneren ten aanzien van die criteria die op dat moment als aan de orde worden beleefd".*

Deze definitie is meer algemeen geldig, doch tegelijkertijd ook minder concreet. Met opzet is in de definitie nog niet aangegeven *wie* beoordeelt of het systeem geschikt is om te functioneren.

### *1.3. Wie beoordeelt de gezondheid van een sociaal systeem en aan de hand waarvan*

Teneinde na te gaan, wie de rechtmatige beoordelaar is van het systeem, wordt hier eerst wat dieper op de aard van een sociaal systeem ingegaan. (Voor een uitvoeriger beschrijving van een sociaal systeem, zie monografie III.)

Kenmerk van een systeem : Een systeem is een van de omgeving te onderscheiden verzameling elementen die onderling relaties en eventueel ook relaties met de omgeving hebben.

Kenmerk van een *sociaal* systeem : De elementen, zowel binnen als buiten het systeem zijn 'betrokken' mensen. We noemen deze in het vervolg *betrokkenen*. (Een betrokkene is diegene die iets aan het systeem levert en/of ervan ontvangt, dat wil zeggen op enigerlei wijze met het systeem is verbonden. Dit los van het feit of hij dat als positief of negatief ervaart of waardeert.)

Kenmerk van de elementen (betrokkenen) : Zij kunnen zowel een instrumentele (bijdragende) als een belanghebbende (zingevende en beoordelende) rol ten aanzien van het systeem vervullen.

Dit laatste verdient mogelijk enige toelichting.

De door ons gebezigde benadering van een sociaal systeem stoelt op de idee, dat een sociaal systeem een instrument is ten behoeve van de betrokkenen. Het dient op zo bevredigend mogelijke wijze in de behoeften van de bij het systeem betrokkenen te voorzien.

Opdat het systeem deze functie kan vervullen, moeten zowel de interne als de externe betrokkenen materiële en/of immateriële bijdragen leveren, 'offers' brengen. Zij doen dit in hun *rol van instrumentele bijdrager*. Als regel krijgen zowel de interne als externe betrokkenen ook met de 'output'\* te maken. In hun *belanghebbende-rol* zullen de betrokkenen van beide categorieën de 'baten' tegen de 'offers' afwegen (beoordelen) en bij niet welbevinden mogelijk tot actie overgaan om daar verandering in te brengen (zingeven).

Een organisatie beschouwen als een sociaal systeem houdt derhalve in het in de beschouwing opnemen van de dubbelrol, die iedere betrokkene vervult: die van *belanghebbende actor* (beoordelaar en zingever) én die van *instrumentele bijdrager* (functionaris).

Schematisch kan de wijze waarop de betrokkenen met het systeem verbonden zijn worden voorgesteld als in figuur 1 op de volgende bladzijde.

In deze figuur stellen  $I_I$  en  $I_E$  respectievelijk voor de door de interne en externe betrokkenen geleverde bijdragen (offers) en  $U_I$  en  $U_E$  de door het systeem aan hen geleverde 'output'. Het  $I_I$  is een weergave van de *instrumentele* betrokkenheid. In de *belanghebbende-rol* vergelijken deze betrokkenen hun  $U$  en  $I$  en wegen (beoordelen subjectief) de kosten en de baten (niet alleen in geld of materiële zin).

---

\* Met 'output' wordt bedoeld: alles wat het proces met zich brengt. Het gewenste zoals produkt, dienst, verdienste, maar ook nevenverschijnselen als eer, macht, zelfontplooiing, onmacht, vervreemding, onregelmatige dienst, geluidsoverlast, stank, etcetera.

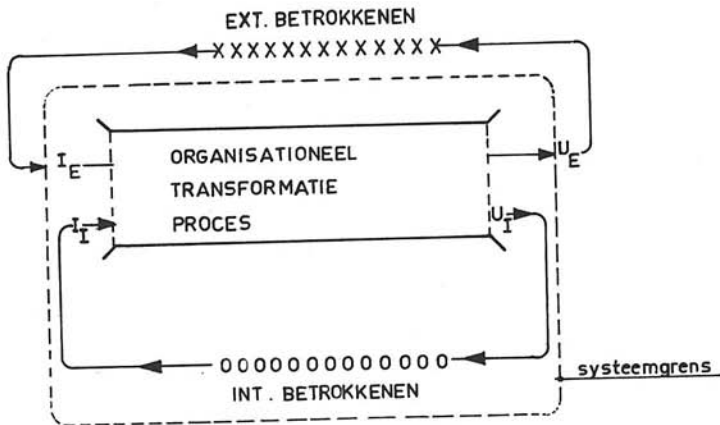


Fig. 1. Input/output model van een sociaal systeem

De interne en externe betrokkenen evalueren het functioneren van het systeem op vele verschillende wijzen. Het sociale systeem wordt nu als 'niet gezond' ervaren, wanneer het niet voldoet aan de eisen die door hen als 'aan de orde' worden beleefd. Dit kan op kortere of langere termijn het voortbestaan van het systeem bedreigen. Voorwaarde voor een gezond systeem is: *het moet de juiste functies goed vervullen.*

Om gewenste functies *goed* te vervullen moet het systeem **EFFECTIEF** zijn. Het steeds vervullen van *de juiste functies* vraagt een vrijwel constante aanpassing van het systeem-beleid (doelen, wegen, middelen en prioriteiten). Daarvoor is nodig dat het systeem **ADAPTIEF** is.

Op grond van het voorgaande menen wij, dat niet bij voorbaat te stellen is dat een gezonde organisatie bepaalde eigenschappen, zoals eerder genoemd, persé moet bezitten. Hooguit zou men als hypothese kunnen formuleren, dat voor sociale systemen in de Westerse cultuur, in een bepaalde ontwikkelingsfase, sommige eigenschappen als voorwaarden voor haar voortbestaan worden gezien.

#### 1.4. Samenvatting

In zijn algemeenheid lijkt te mogen worden gesteld, dat

Organisatie-Ontwikkeling beoogt:

"Sociale systemen gezonder te maken".

Deze systemen zijn gezonder te achten naar de mate

- . ze meer *effectief* zijn met betrekking tot het vervullen van op dat moment geldende doelen,
- . ze meer *adaptief* zijn ten aanzien van de eventuele noodzaak tot verschuiving van doelstellingen en/of wegen en middelen om deze te bereiken.

*Effectiviteit* en *adaptiviteit* zijn derhalve de systeem-eigenschappen, die eventueel verder om ontwikkeling vragen. Deze begrippen hebben door hun dagelijks gebruik een bepaalde 'lading' gekregen. Om elk misverstand te voorkomen: in paragraaf 4 worden de begrippen nader gedefinieerd en uitgewerkt.

Tot slot van deze paragraaf kan het doel van Organisatie-Ontwikkelingsactie samenvattend nog eens worden omschreven.

*Organisatie-Ontwikkelingsactie heeft als doel de eigenschappen 'effectiviteit' en 'adaptiviteit' in het sociale systeem te ontwikkelen, opdat het systeem de eigen ontwikkeling kan sturen in de richting die het totaal van de betrokkenen meent te moeten gaan.*

Met opzet wordt in bovenstaande definitie het woord 'systeem' gebruikt en niet 'organisatie'. Het systeem, waaraan door de OO-adviseur bijstand wordt verleend kan een beperkte groep zijn, doch evenzeer een omvangrijkere of complexere werk- of leefgemeenschap. (Meer hierover in paragraaf 3.)

In paragraaf 2 wordt nu eerst de OO-werkwijze in hoofdlijnen aangegeven.

## 2. De werkwijze van organisatie-ontwikkeling

In monografie II, paragraaf 6.1.2., werd de benaderingswijze van Organisatie-ontwikkeling reeds beschreven. In deze monografie wordt op enkele aspecten van het gepresenteerde OO-interventiemodel nader ingegaan. Omdat bovendien deze monografie los van de anderen moet kunnen worden gelezen, wordt het aldaar gestelde herhaald en op sommige punten aangevuld.

*Waarmee* beoogt Organisatie-ontwikkeling sociale systemen effectiever en/of adaptiever te maken? Welke hulpmiddelen staan de adviseur ter beschikking, hoe wendt hij ze aan? Met deze vragen houden we ons in deze paragraaf bezig. Ter oriëntatie een aantal kenmerken van de OO-benaderingswijze, zoals die door diverse auteurs naar voren zijn gebracht.

### 2.1. Kenmerken van de Organisatie-ontwikkelingsbenadering

a. Organisatie-ontwikkeling benadert *organisaties als sociale systemen* en houdt zich bezig met *de mens* in de organisatie. *Houdingen, opvattingen, waardensystemen van organisaties, groepen of individuen* (Bennis, van Beinum, Clark) worden veranderd, leidend tot cultuur- en/of structuurveranderingen (Clark, Bennis, Fordyce/Weil, Bettignies, Osrin, Blake/Mouton).

De veranderkundige (adviseur, 'consultant', 'change-agent', begeleider, OO-helper, catalysator, 'third party'), intern of extern, is meestal van *gedragwetenschappelijke huize*.

b. Organisatie-ontwikkeling ontwikkelt systemen; *richt in of stimuleert leerprocessen*, en wordt veelvuldig gekarakteriseerd door:

*"a normative re-educative strategy"* (French/Bell, Clark,

Feltmann, Lievegoed);

"toepassing van theorie en technieken van de gedragswetenschappen" (Beckhard, Feltmann, French/Bell).

Gebruik wordt gemaakt van "a data-based problemsolving model", "an experience-based learning model", het "action research model" (French/Bell, Clark).

Deze leerprocessen, of 'processes of change', worden gestimuleerd door *interventies* (Beckhard).

De OO-interventies zijn *normatief*; de inhoud en de uitvoering weerspiegelen een bepaalde waardenoriëntatie.

De OO-leerprocessen zijn doelgericht en samenhangend, zij zijn ingepast in een 'strategy for changing'.

---

Kenmerken van deze strategie.

- . *doelgerichtheid*:  
'planned'change: to change ... so that ...  
(Clark, Bennis, van Beinum);
- . *lange termijn*:  
OD is a long range effort (French/Bell)  
OD is an ongoing process (French/Bell)  
OD is a long term systematic effort (Fordyce/Weil)  
OD is permanente en systematische actie (Zwart);
- . *een bewust en systematisch gekozen weg*: (tijd en plaats van interventies)  
... through planned interventions (Beckhard)  
... systematische actie (Zwart).

Het meest kenmerkend voor de OO-benaderingswijze lijkt te zijn: het plegen van (reeksen) interventies vanuit een gedragswetenschappelijke invalshoek.

## 2.2. De benaderingswijze in hoofdlijnen: het OO-interventiemodel

Met behulp van 'sets of structured activities' geeft de OO-adviseur het veranderingsproces tot op zekere hoogte *richting, inhoud en continuïteit*. Hij kan zich daarbij bedienen van "any learning technique or method available to the practioner" als instrument, aldus French/Bell (15, 98). Het is echter niet zozeer het instrumentarium, dat de OO-interventiemethodiek specifiek maakt (gedragswetenschappelijke basis), doch veeleer de intentie waarmee en de wijze waarop dit instrumentarium wordt aangewend.

In extremo zijn daar twee principiële verschillende mogelijkheden voor.

1. De 'adviseur' construeert een oplossing voor het probleem, draagt deze over, waarna het systeem de oplossing invoert. Deze wijze van hulp bieden geeft in het gunstigste geval een oplossing voor het specifieke probleem: het succes is éénmalig. In een volgende situatie zal het systeem opnieuw geholpen dienen te worden. Deze werkwijze heeft derhalve slechts een korte termijn effect met gereede kans op afstoting.

*Inhoudelijke hulpverlening met het accent op: 'het vangen van één bepaalde vis'.*

2. De 'adviseur' leert het systeem 'het proces om problemen op te lossen' en laat het oplossen van de specifieke problemen over aan het systeem zelf, al dan niet met begeleiding. Hier is het de bedoeling niet alleen dit probleem op te lossen, maar het systeem tevens te leren in volgende situaties zichzelf te redden. Dit geeft derhalve effect op lange(re) termijn.

*Procedurele hulpverlening met het accent op: 'het kunnen vissen'.*

Deze twee ideaal-typische benaderingen zijn respectievelijk als *probleemgericht* en *leerprocesgericht* te kenschetsen. Bij Organisatie-ontwikkeling ligt sterk de nadruk op het leerproces (2). Daarnaast treft men soms ook wel direct probleemgerichte hulpverlening volgens de type 1 rol aan, bijvoorbeeld gedurende één of meerdere fasen van het proces.

De twee bovenstaande benaderingen die beiden aan de OO-interventie ten grondslag kunnen liggen, zijn te visualiseren als in figuur 2 op de volgende bladzijde.

In deze figuur staat rechts (streeplijn) de type 1 benadering aangegeven: het aanbieden van een deel van de oplossing en deze (te laten) invoeren: *probleemoplossingsgerichte* interventie. Links de type 2 benadering (getrokken lijn), die erop gericht is het systeem te leren haar eigen problemen op te lossen en deze oplossing te implementeren: *leerprocesgerichte* interventie.



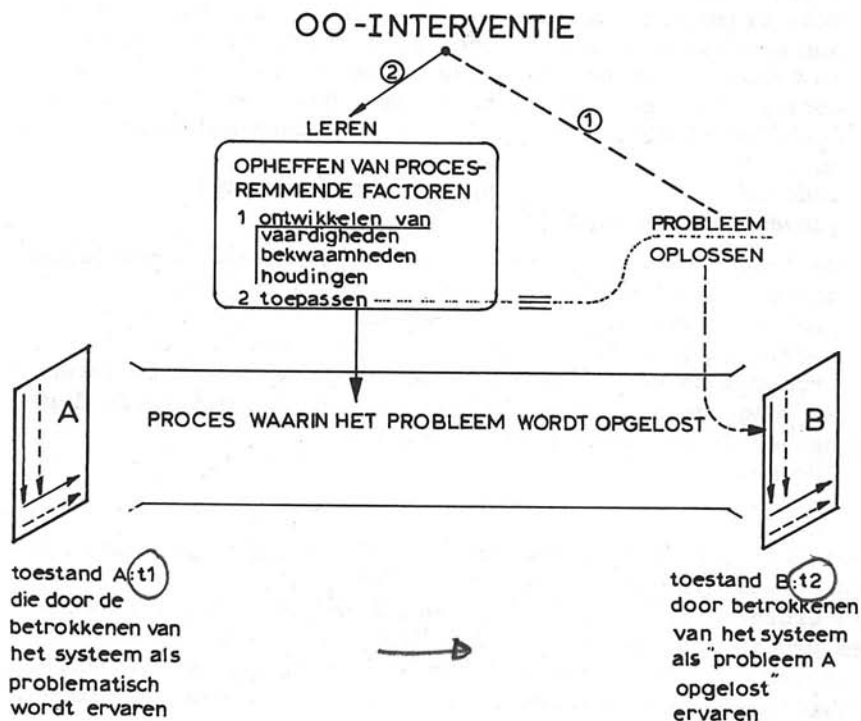


Fig. 2. Aspecten van de OO-interventie: OO-interventiemodel

Opdat het systeem het proces van A naar B kan doormaken moeten, volgens benaderingswijze 2, procesbelemmerende factoren worden opgeheven. Welke factoren dit zijn komt in paragraaf 4.3 uitvoeriger aan de orde. Vooruitlopend daarop wordt gesteld dat dit betekent:

- het ontwikkelen van
    - . vaardigheden (skills)\*
    - . bekwaamheden (abilities)\*\*
    - . houdingen (attitudes)
- } zowel veranderings-  
procestechnisch als  
sociaal

\* Het beschikken over deskundigheid of vakkundigheid.

\*\* Het vermogen deze toe te passen.

Dit kan zowel *binnen* de directe werksfeer (bijvoorbeeld werkoverleg), als *erbuiten* plaatsvinden (conferenties, trainingen, cursussen).

- het *toepassen* hiervan.

De adviseur tracht de nieuw verworven vaardigheden, bekwaamheden en de mogelijk veranderde instelling in de reële situatie tot actie te laten komen. Het oplossen van reële problemen vormt de oefensituatie.

Bij de type 2 interventies fungeert het specifieke probleem als basis voor de 'learning by experience' -methode, waarvan Organisatie-Ontwikkeling zich bedient.

Zowel LEREN als het OPLOSSEN VAN HET SPECIFIEKE PROBLEEM zijn veelal beide doelstellingen van de OO-activiteiten. Terwille van het bereiken van deze doelen en van de voortgang van het proces zijn deel-interventies volgens de type 2 rol niet uitgesloten. In paragraaf 5 wordt hierop nader ingegaan.

In paragraaf 3 wordt eerst ingegaan op het verband tussen het OO-doel en de OO-werkwijze.

### 3. De rol van de begeleider of adviseur: de problematiek in de relatie tussen het OO-doel en de OO-werkwijze

Volgens paragraaf 1 beogen OO-acties de systeemgezondheid - de geschiktheid om te functioneren ten aanzien van die criteria die aan de orde worden beleefd - te vergroten. Daartoe worden (reeksen) interventies gepleegd.

Volgens paragraaf 2 worden deze interventies methodisch min of meer gekenmerkt door 'learning by experience'. Het is geen eenvoudige zaak voor de adviseur om vast te stellen, welke concrete acties hij terwille van het beoogde doel moet ondernemen. In deze paragraaf wordt op deze problematiek nader ingegaan.

Bij de onderlinge afstemming van werkwijze en doel spelen de OO-waarden en normen een belangrijke rol. In de praktijk komt dit onder andere tot uitdrukking in de keuze van de doelgroep. Om in de gehanteerde waarden en normen inzicht te verkrijgen, blijkt het onderscheiden van hulpontvangend en beïnvloed systeem zinvol.

#### 3.1. *Problematiek in de keuze van de doelgroep*

De problematiek van het kiezen van bepaalde interventieplaatsen en de volgorde van de opeenvolgende interventies in een sociaal systeem is een gevolg van het feit dat

- a. de adviseur *niet overal tegelijk* kan zijn.  
Het is meestal niet mogelijk om alle betrokkenen van het systeem in één interventie te betrekken.
- b. de adviseur *niet alle betrokkenen ter wille* kan zijn.

*Ad a.* De adviseur kan niet overal tegelijk zijn. Problemen in organisaties zijn vaak bijzonder complex. Symptomen van problematiek treden vaak op verschillende plaatsen in het systeem aan de oppervlakte. Er zijn dikwijls meerdere oorzaken aanwijsbaar, doch, zeker in het begin, wordt de problematiek niet in zijn volle omvang gekend.

Daarenboven is het probleem in het algemeen niet in zijn totaliteit aan te pakken.

Dit dwingt de adviseur en het systeem ertoe een ingang te kiezen, om maar ergens te beginnen en dit dan vervolgens systematisch verder uit te bouwen. Zo ontstaat geleidelijk een min of meer samenhangende verzameling deelprojecten. Elk deelproject houdt zich dan hetzij met een aspect van de problematiek, hetzij met een deel van de betrokkenen bezig. Ook kan beide het geval zijn.

Wanneer de volledige problematiek niet met alle betrokkenen tegelijk is aan te pakken, door wie, en op grond van welke criteria wordt het probleem dan in deelproblemen en/of het systeem in deelsystemen opgesplitst?

Kortom, wie bepaalt, aan de hand waarvan, welke deelproblemen in welke volgorde en door welke betrokkenen worden aangepakt?

*Ad b.* De adviseur kan niet alle betrokkenen ter wille zijn. Bij organisaties heeft men zowel binnen als buiten het systeem te maken met meerdere groepen betrokkenen, die elk voor zich de gezondheid van het systeem naar eigen maatstaven beoordelen. Hun oordelen en wensen zijn vaak niet in alle opzichten verenigbaar, soms zijn zij tegengesteld. Kan de adviseur er bij het kiezen van zijn interventies, of bij het hulpverlening in het algemeen, aan ontkomen dat hij een bepaalde groep betrokkenen helpt bij het realiseren van hún wensen en anderen mogelijk benadeeld?

Zo ja, hoe dan?

Zo nee, op grond van welke criteria kiest hij dan?

Het is gebruikelijk in organisatie-advieskringen te spreken over '*client*'-systeem, hetgeen in meest neutrale zin zoiets betekent als: het systeem waaraan men diensten verleent, of: het systeem waarmee men werkt. Algemeen geldt dat de diensten, die verleend worden, de intentie hebben 'hulpverlenend' te zijn. Maar wat bedoelt men daar nu eigenlijk mee? Hulpverlenend aan wie?

### 3.2. *Wie is de 'client'*

In Organisatie-Ontwikkelingskringen wordt veelal gesproken over 'de totale organisatie als client'. Men bedoelt daarmee dat men individuen of groepen in de organisatie beïnvloedt in de context van het totale organisationele relatiepatroon en gericht op het welzijn van de totale organisatie. Maar wat is dat welzijn van de totale organisatie? Hoe kan de adviseur dat bepalen? Kent de adviseur alle belangen en

kan hij die tegen elkaar afwegen?

Rijkeboer (31, 27) meent, dat men zich veel te veel op de belangen van het systeem beroept. Ook al voelt men zich verantwoordelijk voor het welzijn van de gehele organisatie en verleent daartoe diensten aan de leiding, betekent dat dan dat de organisatie als geheel client is?

Hij merkt vervolgens op (31, 27):

"De zorg voor *de gehele organisatie* als clientsysteem en voor het welzijn van alle organisatieleden kan niet berusten op concrete kennis van de waarden en doeleinden van alle medewerkers",

en stelt ons inziens dan ook terecht:

"Eerlijker en realistischer is het te stellen, dat de change-agent tot op zekere hoogte gedwongen is partij te kiezen en zelf partij te zijn. Dit houdt in, dat hij soms niet coöperatieve methoden en technieken hanteert om de doelen te bereiken, onder andere manipulatie!".

Interventies in het kader van Organisatie-Ontwikkeling zijn gericht op mensen in de organisatie. Zwart (34, 125) spreekt de voorkeur uit om deze 'interventies' *agogische acties* te noemen:

"opzettelijke, doelgerichte beïnvloedingen, waarin het element 'hulpverlening' centraal staat".

Ten Have (19, 62) omschrijft deze beïnvloeding als

"de intentionele, niet wederkerige beïnvloeding door een of meer personen (in hun functie van degeen-die-invloed-uitoefent) van een of meer als gezond beschouwde volwassenen (in hun functie van client, dit is degeen-die-invloed-ondergaat), gericht op een wenselijk geachte wijziging in de client-situatie, die onder meer ook door de client wordt ervaren als welzijnsbevordering".

(Let op, hier heeft 'client' de betekenis van degene die beïnvloed wordt.)

Bovenstaande definitie roept bij Ten Have zelf direct twee vragen op (19, 72).

". Wat houdt een *wenselijk geachte wijziging* in en door wie wordt vastgesteld wat daaronder moet worden verstaan?

. Wat wil zeggen, dat de nagestreefde wijziging in de client-situatie *onder meer ook* door de client moet worden ervaren als welzijnsbevordering?"

Bij het vaststellen van wat een wenselijk geachte wijziging inhoudt, kan men zich volgens Ten Have (19, 73) zowel laten leiden door *hetgeen wat begeerlijk wordt bevonden* als door *hetgeen in normen is vastgelegd*, hetgeen behoort.

In concrete gevallen behoren volgens hem in beginsel alle betrokkenen dit zelf te bepalen, allen afzonderlijk of samen.

De toevoeging '*onder meer*' in 'onder meer ook door de client als welzijnsbevordering wordt ervaren' houdt in, dat die ervaring in ieder geval bij de beïnvloede individuen aanwezig moet zijn, maar zich niet tot hen behoeft te beperken. Er zijn ook andere betrokkenen.

### 3.3. De noodzaak tot het onderscheiden van het hulpontvangend en het benaderde systeem

Uit het voorgaande moge blijken, dat het woord 'clientsysteem' twee verschillende betekenissen kan hebben, namelijk:

- . het systeem dat *geholpen* wordt;
- . het systeem dat *beïnvloed* wordt.

Het systeem dat *geholpen* wordt zou men kunnen omschrijven als:

- . op wiens verzoek de beïnvloedingen plaatsvinden met voorafgaande en/of voortdurende afstemming over de vraag welke gewenste situatie wordt nagestreefd,

of ruimer:

- . in wiens belang of kennelijk voordeel de beïnvloedingen primair plaatsvinden, eventueel ook ongevraagd,

en het systeem dat *beïnvloed* wordt als:

- . die (groep) individuen die direct in de actie of interventie betrokken worden (al dan niet op hun verzoek en/of in hun belang).

Volgens de gangbare OO-ideologie (althans voor zover deze in de literatuur wordt gepresenteerd), zou het systeem dat beïnvloed wordt samen moeten vallen of deel moeten uitmaken van het hulpontvangend systeem. In de praktijk blijkt dit niet altijd zo eenvoudig realiseerbaar. Soms ligt het hulpontvangende systeem buiten het beïnvloede systeem, bijvoorbeeld ingeval van een door de werknemers niet gewenste overplaatsing of sluiting van een afdeling.

Soms ook ervaart maar een deel van het beïnvloede systeem hulp: bij werkstructurering komt bijvoorbeeld vaak het lagere kader in de klem.

Bij het vaststellen van welke verbetering, voor wie, en met behulp van welke 'instrumenten', wordt nagestreefd, spelen legio normen een rol. De adviseur kan zich hierbij laten leiden door persoonlijke, sociale of ideële normen van hemzelf, van het hulpvragende of het te benaderen systeem; door hetgeen zij 'begeerlijk' dan wel 'behorend' vinden.

Evenzeer spelen professionele normen (beroepscode) en bepaalde beleidsnormen van de organisatie een rol, naast heersende maatschappelijke normen en culturele waarden (van Beugen 6, 26). De adviseur zal keuzen moeten doen en daardoor tot op zekere hoogte 'partij' worden. Rijkeboer (31, 30) stelt dan ook, dat de centrale vraag die een veranderkundige zich dient te stellen luidt: "Welk systeem prefereer ik te helpen op grond van mijn fundamentele beroepswaarden?".

Wij zouden daaraan willen toevoegen: "En welk systeem benader ik daartoe met mijn interventie?". Een duidelijk expliciet maken van *wie* wordt beïnvloed ten behoeve van *wiens welzijn* lijkt ons te preferen boven het gebruik van het multi-interpretabele woord 'client'.

Interventies in het kader van Organisatie-Ontwikkeling zijn veelal gericht op relaties tussen personen en groepen. Deze relaties breiden zich veelal uit, waardoor het door de interventie bestreken 'benaderd systeem' ook nog wisselt van inhoud. Toch, zo menen wij, kan bij het doel van elke concrete interventie worden aangegeven wie beïnvloed wordt ter wille van wie.

De hierboven gemaakte onderscheiding tussen 'hulpontvangend systeem' en 'benaderd systeem', levert een extra dimensie op bij de karakterisering van OO-activiteiten. Een consequentie hiervan is dat, indien 'hulpontvangend systeem' en 'benaderd systeem' verschillen, het interventiedoel dan ook op twee niveaus kan, c.q. moet worden geformuleerd.

#### 3.4. *Samenvatting: de rode draad*

In de paragrafen 1, 2 en 3 kwamen de volgende thema's aan de orde.

- Om de gezondheid van een sociaal systeem te bevorderen, kan OO-actie zich richten op de *effectiviteit* en/of de *adaptiviteit* (doeldimensie).
- Hiertoe worden *leerprocesgerichte* dan wel *probleem-oplossingsgerichte interventies* in het sociale systeem of delen daarvan verricht.
- Er is een bepaalde relatie tussen het met de interventie *direct benaderde systeem* en het *hulpontvangende sociale systeem*.

Ziehier de eerste drie gerichtheden, waarlangs OO-benaderingen sterk kunnen variëren. Deze drie *dimensies* zijn bij het karakteriseren van groot belang, zij vormen onderdelen van een *classificatie-raamwerk*. En dit raamwerk vormt op haar beurt weer de basis voor de te ontwikkelen *evaluatiemethodiek*.

Wij menen dat binnen het hier geschetste raamwerk een breed spectrum van OO-benaderingen geplaatst kan worden. Het laat alle ruimte voor variaties in soorten sociale systemen, soorten problemen, instrumentatie en gehanteerde waarden en normen.

In de volgende paragrafen wordt het raamwerk verder uitgewerkt. In paragraaf 5 volgt dan een reeks vragen, die het mogelijk moet maken een bepaalde concrete interventie (-reeks) binnen dit raamwerk te plaatsen.

Daaraan voorafgaand wordt echter een aantal eerder gehanteerde begrippen nader gedefinieerd en uitgewerkt.



## 4. Nadere uitwerking van de begrippen gezondheid, effectiviteit en adaptiviteit

In paragraaf 1.3 is de gezondheid van een sociaal systeem in hoofdlijnen beschreven. In deze paragraaf wordt hierop, en op de constituerende begrippen effectiviteit en adaptiviteit verder ingegaan. Vervolgens komt de vraag 'waardoor is een sociaal systeem niet voldoende effectief of adaptief?' aan de orde, om vandaaruit karakteristieke kenmerken te vinden van doelgebieden, waarop OO-acties gericht kunnen zijn.

In paragraaf 1.3 werd gesteld, dat de betrokkenen van een sociaal systeem in twee hoedanigheden met dat systeem te maken kunnen hebben, namelijk in de rol van instrumentele bijdrager en in die van belanghebbende zingever en beoordelaar. De organisatie dient een gewenste functie te vervullen in (is middel tot) het realiseren van wensen van de verschillende betrokkenen in hun *belanghebbende rol*. Om die functies te vervullen moeten de betrokkenen in hun *instrumentele rol* bijdragen leveren.

Voorwaarde voor een gezond systeem in algemene zin is: het moet de *juiste* functies *goed* vervullen.

Om de gewenste functies *goed* te vervullen moet het systeem 'effectief' zijn. Het *steeds* vervullen van de *juiste* functies vraagt een vrijwel constante aanpassing van het systeembeleid (doelen, wegen, middelen, prioriteiten).

Daarvoor is nodig dat het systeem 'adaptief' is.

De begrippen *effectiviteit* en *adaptiviteit*, die door het dagelijks gebruik een bepaalde lading hebben gekregen, worden nu eerst uitvoeriger omschreven.

### 4.1. De effectiviteit van een sociaal systeem

Effectiviteit = mate van doelrealisatie =  $\frac{\text{werkelijk resultaat}}{\text{beoogd resultaat}}$   
(= doel)

De term *effectiviteit* geeft aldus gedefinieerd uitsluitend aan de *doeltreffendheid* van een middel, en niet welke kosten of offers dit middel met zich brengt (vergelijk

$$\text{produktiviteit} = \frac{\text{resultaat}}{\text{offers}}).$$

Evenmin of die offers wel *efficiënt* (doelmatig) zijn aangewend (20, 112).

Het heeft dan ook alleen zin te spreken over de effectiviteit van een middel met betrekking tot een bepaald doel. Zo is het gebruikelijk te spreken over 'de effectiviteit van een organisatie', waarmee dan veelal bedoeld wordt dat *het* middel 'de organisatie' effectief is ten aanzien van *de* doelstelling die zij heeft. Men kan echter alleen dan van organisationele effectiviteit als systeemeigenschap spreken, als er één eenduidige functionele relatie bestaat tussen het middel (de organisatie) en het doel.

In de praktijk wordt op ruime schaal de effectiviteit min of meer frequent bepaald aan de hand van één of meerdere, meestal technisch-economische criteria, zie bijvoorbeeld in jaaroverzichten, maandrapporten, weekverslagen. Het gebeurt zowel op bedrijfs- als op afdelingsschaal. Men zou dit de effectiviteitsbepaling *in enge zin* kunnen noemen, omdat slechts wordt nagegaan in hoeverre het resultaat van de door de betrokkenen geleverde *instrumentele* bijdragen aansluit bij *die* criteria. Veelal buiten beschouwing blijft dan of deze criteria (waar komen zij overigens vandaan?) wel als *de* doelstelling zijn te beschouwen.

Eerder is betoogd, dat de interne en externe betrokkenen het functioneren (lees: de effectiviteit) van het sociale systeem op vele verschillende wijzen ten aanzien van verschillende maatstaven beoordelen. Iedere betrokkene doet dit op grond van zijn eigen perceptie met betrekking tot de concrete 'output', de geleverde bijdrage en de (terecht of onterecht) daarvan verwachte 'output'. De effectiviteit van het systeem wordt dan ook uiteindelijk bepaald door de mate waarin het in *dat* specifieke kader voldoet.

*Systeem-effectiviteit* dient dan ook meer in te houden dan voldoen aan 'formele criteria'. Het heeft niet meer uitsluitend betrekking op objectiveerbare, materiële doelen, doch evenzeer op doelen van sociale en individuele aard. Deze wordt men zich overigens vaak pas bewust, als er niet aan voldaan wordt.

De vaststelling van deze subjectief bepaalde effectiviteiten is veel gecompliceerder dan die van een technisch-economische effectiviteit. Het hier gehanteerde begrip systeem-effectiviteit bestaat daarom uit een boeket van oordelen van alle, op verschillende wijze betrokkenen.

Naarmate het systeem minder voldoet aan dat boeket van verwachtingen van de betrokkenen, vormt dit potentieel een grotere bedreiging voor het goed blijven functioneren van het geheel. (De betrokkenen kunnen immers hun bijdragelevering staken, al ontlenen zij niet allemaal aan dit feit evenveel macht.) Het is daarom, naast op normatieve, ook op pragmatische gronden verdedigbaar, dat deze systeem-effectiviteit *in brede zin* bepaald zou moeten worden (de realiseerbaarheid buiten beschouwing gelaten).

Dit concept *systeem-effectiviteit in brede zin* omvat de gelijktijdige beantwoording van twee, in elkaars verlengde liggende vragen.

- In welke mate is het sociaal systeem (organisatie, afdeling, groep) effectief in het inzetten van haar *middelen* (betrokkenen in de rol van instrumentele bijdrager).
- In hoeverre is het sociaal systeem als *middel* effectief om de wensen van de betrokkenen (in hun belanghebbende rol) te vervullen.

Het vaststellen van deze 'effectiviteit in brede zin' vereist parallelverzameling van informatie rond twee polen: die van het 'feitelijk' functioneren én die van de beleving van de betrokkenen met betrekking tot dat functioneren. (Zie hiervoor ook monografie II, bladzijde 12.)

Alhoewel in de praktijk veelal slechts 'effectiviteitsbepaling in enge zin' plaatsvindt, valt er wel een trend te signaleren tot verbreding. Organisaties worden meer en meer gedwongen hun functioneren te gaan toetsen aan meer, en veelal moeilijker kwantificeerbare criteria (verantwoording aan de maatschappij, verantwoording aan het personeel). Termen als sociale indicatoren, sociale jaarverslaggeving, social accounting, the social audit, human resource accounting, komt men steeds frequenter tegen.

In Nederland vinden separate deelevaluaties ten aanzien van diverse aspecten van het functioneren van organisaties wel incidenteel plaats. Van een regelmatige en integrale benadering is men nu nog veraf.

#### 4.2. De adaptiviteit van een sociaal systeem

Het begrip adaptiviteit (of veranderingspotentie) van een systeem houdt in het vermogen van een systeem om zijn wezenlijke kenmerken te veranderen, indien het dit als 'aan de orde' ervaart. Het is gebruikelijk het begrip 'adaptiviteit' synoniem te stellen met *aanpassen aan externe omstandigheden*. Dit geheel overeenkomstig de mechanistische systeemopvatting (equifinaliteit), waarbij immers het accent gelegd wordt op vervulling van een extern doel als voorwaarde voor het voortbestaan. Het begrip krijgt hierdoor onnodig de lading van leidzaam volgen. De inhoud die wij aan het begrip 'adaptiviteit' geven is ruimer: het kunnen reageren op veranderingen in zowel *externe* als *interne* omstandigheden.

De 'externe' en 'interne' situatie van een sociaal systeem is constant in beweging en mede daardoor de perceptie van de betrokkenen omtrent wat voor het systeem als 'aan de orde' wordt beschouwd. Dit kan dan nog van betrokkene tot betrokkene variëren. Buckley (9, 60) spreekt dan over 'morphogenesis', waarin hij tot uitdrukking brengt de 'multifinality' van een sociaal systeem.

Het hier bedoelde begrip 'adaptiviteit' is verwant met 'selfrenewal' (15, 15) en 'innovatievermogen' (11, 131). Van Dyck hanteert het begrip 'innovatievermogen' voor het kunnen hanteren van innovatieprocessen of, meer operationeel gedefinieerd (11, 111):

"het vermogen om in probleemsituaties zoekprocessen te initiëren en te realiseren, waarbij het actuele niveau van kennen en kunnen in aanzienlijke mate wordt overschreden (creatieve interventie) en het problematische in principe beheersbaar (of gereduceerd) wordt".

Het door ons gehanteerde begrip 'adaptiviteit' is hiermee sterk verwant. Het omvat zowel het kunnen komen tot een oplossing 'op papier' als wel het vermogen tot implementatie daarvan. In feite betekent 'adaptief' zijn: het, zowel technisch als sociaal, kunnen hanteren van de gehele besluitvormingscyclus, dat wil zeggen van probleemsignalering tot en met implementatie van de oplossing en de evaluatie daarvan. (Vergelijk het POP-moduul uit monografie II, bladzijde 24.)

Naast 'adaptiviteit' ontmoet men veelvuldig de termen 'flexibiliteit' (in de betekenis van zowel buigzaamheid als buigbaarheid) en 'variabiliteit' (veranderlijkheid en veranderbaarheid). Zijn deze begrippen nu synoniem?

Volgens de eerder gegeven definitie heeft *adaptiviteit* betrekking op wezenlijke kenmerken. Voor de organisatie betekent dit: het veranderen van doelstellingen en het veranderen van wegen en middelen om deze te bereiken.

Onder *flexibiliteit* wordt verstaan het vermogen om wegen en middelen te veranderen. *Variabiliteit* omvat veranderlijkheid op middenniveau, alternatieve aanwendbaarheid. Daarmee wordt dan:

- . variabiliteit voorwaarde om flexibel te zijn;
- . flexibiliteit voorwaarde om adaptief te zijn.

*Samenhang van deze begrippen met het organisatie-niveau en het tijdsperspectief*

Adaptiviteit, flexibiliteit en variabiliteit hebben alle drie betrekking op een verandering in de tijd. We kunnen echter deze drie begrippen, zoals deze hierboven zijn gedefinieerd, verbinden met de verschillende niveaus in het model 'Hoofdfuncties van de organisatie' (zie monografie II, bladzijde 17). De getrapte hanteerbaarheid van de begrippen wordt dan duidelijker (zie figuur 3).

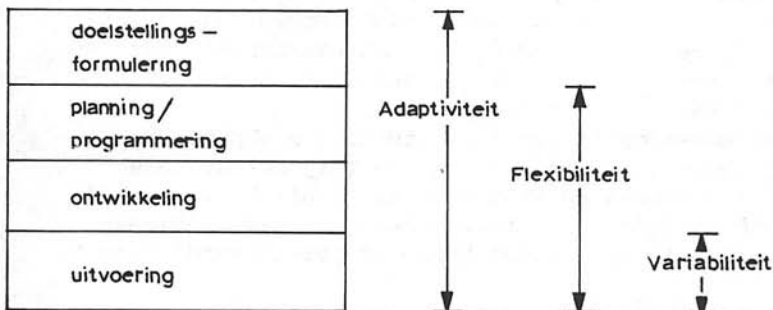


Fig. 3. Adaptiviteit, flexibiliteit en variabiliteit en de relatie tot de systeemfuncties

Al naar gelang de 'verandering', waarop de begrippen betrekking hebben ingrijpender is in het totale organisationele functioneren, zal ook het tijdsperspectief groter moeten zijn. Met het toenemend tijdsperspectief neemt tevens de noodzaak toe deze verandering duidelijker in de beleidsvorming in te bouwen. Gaande van variabiliteit via flexibiliteit naar adaptiviteit, neemt de omvang van zowel het aantal betrokkenen als de benodigde veranderingstijd toe, kortom,

de omvattendheid van de verandering.

Het is daarbij dan van essentieel belang deze drie begrippen, evenals 'effectiviteit' nauwkeurig te verbinden met het systeem, dat qua omvang overeenstemt met het probleemveld dat in studie of beschouwing is. Ter illustratie daarvan een voorbeeld.

Aan een groot streekziekenhuis is sinds 15 jaar een kleine afdeling verbonden voor behandeling van psychiatrische patiënten. De behandelingsmethode in die afdeling is sterk verouderd, vergeleken bij andere klinieken in den lande. De kritiek van patiënten, en vooral van familie, neemt in omvang toe en in de provinciale pers wordt ook scherpe kritiek geuit op het ziekenhuis. Ook binnen het ziekenhuis zelf groeit de weerstand met betrekking tot die afdeling. De service-afdelingen vertragen onnodig de gevraagde dienstverlening, in de nevenafdelingen is weinig animo tot hulpverlening.

Beschouwt men bovenstaande problematiek op het *systeem-niveau van het gehele ziekenhuis*, dan kan men spreken over gebrek aan *adaptiviteit*, men komt niet voldoende tegemoet aan de wensen van vele, verschillend-soortige betrokkenen op dit moment. Terecht of niet, de directie van het ziekenhuis besloot die afdeling in de huidige omvang te handhaven in verband met de streekfunctie van het ziekenhuis. Echter, zo meent zij, die afdeling zal drastisch anders moeten gaan functioneren. Om diverse redenen blijkt dit echter niet mogelijk: de *flexibiliteit* van de afdelingen is, mede op grond van de gebouwenindeling, zeer gering; de *variabiliteit* van de aldaar gevestigde werkteams is vrijwel nihil.

Op *systeemniveau van de bewuste afdeling* bezien kan men evenzeer stellen, dat men niet voldoende *adaptief* is. De leiding van de afdeling hoort wel eens een klacht, leest ook wel eens kritiek, maar stelt daartegenover, dat al die critici niet veel begrip hebben van de wel zeer afwijkende behandelingsmethode van deze patiënten, ten opzichte van die van de andere afdelingen, en acht daarmee de zaak afgedaan. Er is hier dus sprake van een geringe adaptiviteit op het beleidsniveau van *die* afdeling.

De afdeling krijgt verder onvoldoende middelen en personeel toegewezen. Door het constante personeelsgebrek kan men niet veel meer doen dan het hoogst nodige verzorgingswerk, want het personeelsverloop is zeer hoog en men werkt met laag geschoolden, die nog veel moeten leren.

De *flexibiliteit* van de werkteams is daardoor zeer laag, de begeleiding komt op rekening van een te kleine staf. De *variabiliteit* van de medewerkers is vrijwel nihil. Bovendien is het merendeel van de patiënten (veelal demente bejaarden) wél tevreden...etcetera.

In het bovenstaande voorbeeld werd bij de analyse het drietal begrippen tweemaal toegepast. Eerst was het beschouwde systeem het gehele ziekenhuis, daarna de afdeling. Het koppelen van deze drie begrippen aan het beschouwd systeemniveau heeft het voordeel, dat deze begrippen per beschouwingsniveau steeds dezelfde betekenis ten opzichte van elkaar behouden. Bij de systematische analyse van problemen in organisaties blijkt het kunnen beschikken over zo een zuiver begrippenkader van essentieel belang.

Nu de begrippen 'effectiviteit' en 'adaptiviteit' nader zijn omschreven, kan men zich afvragen wat aan gebrekkige 'effectiviteit' of 'adaptiviteit' ten grondslag kan liggen. Vandaar uit is dan te bepalen waarop OO-acties zich zoal kunnen richten.

#### *4.3. Oorzaken van onvoldoende 'effectiviteit' en 'adaptiviteit': gebrek aan receptiviteit en responsiviteit*

Zoals uit het voorgaande blijkt, hangen de begrippen effectiviteit en adaptiviteit vaak nauw met elkaar samen. Veelal zijn onvoldoende 'effectiviteit in enge zin' en/of een slechte sfeer in het systeem signalen voor onvoldoende 'effectiviteit in brede zin': het instrument zijn voor de verschillende betrokkenen. Aanpassen van doelstellingen (adaptiviteit) of werkwijze (flexibiliteit, variabiliteit) zal dan noodzakelijk zijn. Onvoldoende adaptiviteit vormt in een dynamische cultuur in ieder geval een rechtstreeks gevaar voor de effectiviteit (in 'enge' én in 'brede' zin) op langere termijn.

Wanneer een sociaal systeem, dat door de interne en/of externe betrokkenen als 'onvoldoende gezond' wordt ervaren, de hulp inroept van een adviseur, dan zal deze om hulp te kunnen bieden het volgende moeten weten.

*Is het systeem onvoldoende effectief en/of adaptief, en waardoor komt dat?*

Met deze vraag houden we ons hierna bezig.

*Waarvoor zijn sociale systemen niet voldoende effectief?*

Wat zijn de remmende factoren? Aan welke voorwaarden is dan niet voldaan?

Te onderscheiden zijn de volgende mogelijkheden.



- De betrokkenen *weten* niet dat, of op grond waarvan, het systeem niet effectief wordt bevonden; men is het zich onvoldoende bewust.
- Men weet het wel, maar *kan* er niets aan doen. Bepaalde noodzakelijke bijdragen worden niet geleverd; aan bepaalde materiële voorwaardelijke zaken ontbreekt het; aan de inputzijde, aan de proceszijde, of aan de outputkant. En/of het ontbreekt aan bepaalde vaardigheden: kennis, kunde (immaterieel).
- Men weet het wel, maar *wil* er niets aan doen. Bepaalde noodzakelijke bijdragen worden niet geleverd, alhoewel ze potentieel wel aanwezig zijn. Deze worden niet geleverd, omdat de interne of externe betrokkene het op grond van zijn persoonlijke kosten/baten balans laat afweten.  
 Er bestaat blijkbaar geen voldoende overeenstemming meer over de doelen die worden nagestreefd en de voorwaarden. In feite is men toe aan herbeschouwing van de doelstellingen → adaptiviteit.

weerstand

Het gebrek aan effectiviteit blijkt terug te voeren tot onvoldoende *weten*, onvoldoende *kunnen*, onvoldoende *willen*.

*Waardoor zijn sociale systemen onvoldoende adaptief?*

Wat zijn hier de remmende factoren? Aan welke voorwaarden wordt dan niet voldaan?

Te onderscheiden zijn nu de volgende punten.

- De betrokkenen zijn zich *niet voldoende bewust* van het feit dat er echt iets moet veranderen om het systeem weer effectief te laten zijn voor de betrokkenen.
- Men heeft wel door dat er iets moet gebeuren, maar weet niet precies wát en hóe. Men *kan* er in feite niets aan doen, want men beschikt niet over de mogelijkheden om het probleem aan te pakken. Of men pakt het probleem niet zodanig aan, dat het tot een mogelijke oplossing leidt. Dit kan het gevolg zijn van gebrek aan probleemstellende- en probleemoplossingsvaardigheden. Het kan uiteraard ook zijn dat men niet over de noodzakelijke technische vaardigheden beschikt, of dat de materiële middelen ontbreken.
- Men heeft wel door, dat het op bepaalde gronden noodzakelijk is dat er iets gebeurt, maar men *wil* er om een of andere reden niets aan doen. Dit kan zich uiten in weerstand om het probleem goed te stellen, in het niet meewerken of zelfs tegenwerken bij het zoeken naar een



oplossing, in het niet eens kunnen worden over een keuze van een oplossing. Soms ook blijkt de verkozen oplossing niet uitvoerbaar. De remmingen liggen hier sterk op het sociale en psychologische vlak: de houding van de betrokkenen.

Ook het onvoldoende adaptief zijn blijkt terug te voeren tot onvoldoende *weten*, onvoldoende *kunnen* en onvoldoende *willen* (of combinaties daarvan).

Uit het voorgaande blijkt, dat het voor de gezondheid van een sociaal systeem van belang is

- . dat men ontvankelijk (*receptief*) is voor hetgeen binnen en buiten het systeem gebeurt;
- . dat men vervolgens ook in staat is om daarop adequaat te reageren (*responsief*).

*Receptiviteit en responsiviteit zijn kennelijk karakteristieke systeemeigenschappen voor een gezond sociaal systeem. Daarom wordt er op deze twee begrippen nader ingegaan.*

#### . RECEPTIVITEIT

Om ontvankelijk te zijn moet het systeem open staan voor beïnvloeding door alle betrokkenen, zowel interne als externe. Zonder dat kan het systeem immers niet voor alle betrokkenen relevante doelstellingen formuleren.

Het systeem moet dan ook beschikken over 'antennes' en deze gebruiken, teneinde zich

een juist beeld te vormen van de situatie waarin zij nu verkeert;

een juist beeld te vormen van ontwikkelingen die medebepalend zijn voor haar situatie *straks*.

Hiervóór werd dit samenvattend aangeduid als: het systeem moet voldoende in staat zijn te *weten*.

Receptief zijn is door Schein (29, 140) als volgt omschreven.

"De organisatie moet *zelfbewust* zijn: kennis en inzicht hebben ten aanzien van eigen wezen, doeleinden en werkwijze. In hoeverre stemt het beeld dat de leden van de organisatie omtrent zichzelf koesteren overeen met de zienswijze van anderen ten aanzien van de organisatie?" en

"De organisatie moet het vermogen bezitten om de werkelijkheid naar juiste waarde te schatten: het vermogen om de werkelijke omstandigheden goed op te nemen en juist te vatten. Vooral de feiten die voor het functioneren van de organisatie van belang zijn: *werkelijkheidszin*."

## . RESPONSIVITEIT

Het systeem moet beschikken over mogelijkheden om op grond van de ontvangen informatie naar bevind van zaken creatief, actief, adequaat te handelen.

Voorwaarden voor deze responsiviteit zijn:

- . kennen : de kennis hiervoor moet in het systeem potentieel aanwezig zijn.
- . kunnen : men moet over de vaardigheid beschikken deze kennis te gebruiken.
- . willen : de bereidheid moet bij de betrokkenen aanwezig zijn deze vaardigheden in te zetten.  
(Schmuck/Runkel 30, 4)
- . (kunnen) doen : de problemen moeten ook daadwerkelijk en met overtuiging kunnen worden aangepakt.  
(Zolang dit niet kan, kunnen zowel de vaardigheden als de bereidheid *schijn* zijn, met alle risico's van dien.  
(Mott 26, 18)

Schein (29, 141) stelt ten aanzien van het responsieve gedrag: het vermogen om eenmaal onderkende *problemen op te lossen* en creatief te reageren op veranderende omstandigheden en *integratie* van de onderdelen van een organisatie, zodat de delen elkaar niet dwars zitten. McGregor pleit voor het samengaan van individuele en organisatie-doeleinden (25, 45).

Om gezond, dat wil zeggen effectief en/of adaptief te zijn, moet het systeem receptiviteit en responsiviteit bezitten. Oftewel, het moet *weten, kennen, kunnen, willen en kunnen doen*.

Wanneer hulp wordt ingeroepen, wordt het de taak van de adviseur eventuele lacunes hierin te (helpen) diagnostiseren en vervolgens (te helpen) deze op te heffen. Dit is wat in paragraaf 2.2 en figuur 2 bedoeld werd met *opheffen van procesbelemmerende factoren* (ontwikkelen en toepassen).

### 4.4. Aangrijpingspunten voor verbetering

Het voorgaande samenvattend valt te concluderen, dat de Organisatie-Ontwikkelingsactie, die ten doel heeft de

gezondheid van een sociaal systeem te vergroten, dit kan doen door ontwikkeling van de

- . receptiviteit (weten)
- . responsiviteit (kennen, kunnen, willen, kunnen doen)

ten behoeve van de

- . systeem-effectiviteit
- . systeem-adaptiviteit (flexibiliteit, variabiliteit).

Indien wordt afgezien van de onderverdelingen, dan ontstaan, door combinatie van deze twee paren karakteristieken, vier velden waarop hulpverlenende acties zich kunnen richten (zie figuur 4).

	RECEPTIVITEIT	RESPONSIVITEIT
EFFECTIVITEIT	1	2
ADAPTIVITEIT	3	4

Fig. 4. Schema voor het classificeren van aangrijpingspunten voor interventie in sociale systemen

Ter illustratie wordt in elk veld een voorbeeld gegeven.

1. De door de directeur te hulp geroepen adviseur maakt een probleem-analyse en biedt deze de directeur aan. De adviseur maakt de directeur voor dit probleem gevoelig, doch leert hem niet dit soort problemen te analyseren (= responsief).
2. Er wordt een cursus, bijvoorbeeld vergadertechniek, gegeven ter verhoging van een bepaalde vaardigheid. Er wordt een 'tool' overgedragen, waarmee men direct aan de gang kan.
3. In een vergadering attendeert de adviseur op (maatschappelijke) ontwikkelingen, die van belang kunnen zijn voor het functioneren 'straks'. Hij maakt de betrokkenen 'ontwikkelingsgevoelig'.

4. Er vindt werkoverleg-begeleiding of 'on the job training' plaats. De betrokkenen leren denken in termen van verandering.

Concrete interventies zijn overigens vaak niet in een vakje te plaatsen. Men heeft dan te maken met meerdere doel-aspecten van een interventie(reeks). Over het algemeen zijn wel zwaartepunten aan te geven.

Met behulp van het bovenstaande schema is van een bepaalde interventie de gerichtheid nader te specificeren. Het schema vormt een verfijning van de *doeldimensie* uit het classificatie-raamwerk van paragraaf 3.4.

Aldaar is eveneens beklemtoond, dat het van essentieel belang is aan te geven voor welk systeem dit interventiedoel is geformuleerd: voor het *hulpontvangende* of het *beïnvloede* systeem. Anders is het niet mogelijk de actie ondubbelzinnig te plaatsen.

Om een concrete interventie te karakteriseren is het overigens niet voldoende alleen de gerichtheid of het doel te beschrijven. De interventie zal ook *methodisch* gekarakteriseerd moeten worden.

Hiervoor is het nodig nog wat dieper in te gaan op de specifieke werkwijze van Organisatie-Ontwikkeling.

## 5. Nadere uitwerking van de specifieke werkwijze bij en de aanpak van OO-interventies

org | ontw

### 5.1. Inleiding

Op bladzijde 15 en 16 is het OO-interventiemodel in hoofdlijnen beschreven (zie figuur 2). Via een veranderingsproces gaat een sociaal systeem van toestand A op t1 over naar een toestand B op t2.

In geval van Organisatie-Ontwikkelingsactie wordt de richting, inhoud en continuïteit van dit proces tot op zekere hoogte bepaald door OO-interventies (zie monografie II, paragraaf 5). Dit zijn *leerprocesgerichte*, soms ook *probleemoplossingsgerichte* interventies vanuit de gedragswetenschappelijke invalshoek. Zij hebben ten doel de *factoren die het veranderingsproces belemmeren op te heffen*. Deze factoren kunnen liggen op het vlak van het *weten*, het *kennen*, het *kunnen*, het *willen* en het *(kunnen) doen*. Kortom, deelinterventies hebben als doel het *bewustmaken*, het *ontwikkelen* van bekwaamheden, vaardigheden en houdingen en het *toepassen* daarvan in de reële probleemsituatie.

In monografie II, bladzijde 51, werd betoogd, dat het OO-veranderingsproces als gefaseerd is voor te stellen. Door die fasering in het eerder gepresenteerde OO-interventiemodel (zie bladzijde 16, figuur 2) aan te brengen, ontstaat het OO-procesmoduul. Iedere fase van dat proces wordt gekenmerkt door zijn eigen problematiek en daartoe zullen bepaalde, voor die fase specifieke procesremmende factoren moeten worden opgeheven. Concrete leerprocesgerichte interventies zijn dan ook zowel inhoudelijk als methodisch sterk situationeel bepaald. Toch worden interventies niet uitsluitend door de momentane systeembehoeften bepaald. Zij hangen mede af van de wenselijkheden en mogelijkheden (kundigheden, opvattingen, macht) van de adviseur.

Met het bovenstaande werd het OO-werk globaal aangeduid. Binnen dit veld zijn echter nog sterk verschillende

benaderingen mogelijk. Zo onderscheidt Van Strien (32, 5) bijvoorbeeld twee stromingen: een stroming van op ont-plooiing en mentaliteitsvernieuwing gerichte benadering, tegenover een stroming die het zoekt in structuur en/of procedureverandering.

De 'ontplooiers' leggen het accent op begeleiding, vorming en training (process-consultation, conferenties, team-building, sociale vaardigheidstraining, cursussen).

De 'structuurhervormers' leggen het accent op structuurverandering, wijzigen van de besluitvorming, herverdeling van macht, beoordelings-, belonings- en promotiebeleidsverandering, taakverruiming, etcetera.

Afgezien van deze te onderscheiden benaderingswijzen op macro-niveau, zijn nog vele verschillende benaderingen op micro-niveau te signaleren. Per project, per adviseur en per deelinterventie kan de benadering variëren.

HOE KAN MEN NU IN DE PRAKTIJK VAN EEN CONCRETE INTERVENTIE DE KARAKTERISTIEKE TREKKEN OP TAFEL KRIJGEN? HOE IS DIE INTERVENTIE (-REEKS) TE TYPEREN?

Terwille van de evaluatiemethodiek, die in het onderzoek van het Centrum voor Bedrijfswetenschappen wordt ontwikkeld, is het beantwoorden van deze vraag van groot belang.

In deze paragraaf wordt daartoe eerst een standaardset vragen met betrekking tot de OO-interventie gepresenteerd en wordt vervolgens dieper ingegaan op een aantal deel-aspecten van de werkwijze van Organisatie-Ontwikkeling. Dit om de beantwoording van de vragen te vereenvoudigen.

In paragraaf 6 volgen dan tenslotte twee toepassingen.

## 5.2. De standaardset kernvragen ter karakterisering van de OO-interventie

Om concrete OO-acties te typeren moet men zicht krijgen op het *actiedoel*, de *gebezigde interventiemethode* en op de *onderliggende overwegingen* (de relatie van de actie met de probleemsituatie, de gehanteerde normen en waarden, etcetera). De volgende reeks kernvragen kan ons hierbij van dienst zijn.

- . Aan *welk systeem* met *welk probleem* wordt hulp verleend?
- . *Wat* wordt beoogd te veranderen om het probleem op te lossen?
- . *Waar*toe, opdat welke nieuwe toestand ontstaat, en *voor wie*, voor welke betrokkenen is die dan gunstiger/ongunstiger?
- . *Hoe*, door middel van welke processen, *waarmee* met behulp van welke deelactiviteiten of hulpmiddelen, wordt *door wie*

- getracht deze nieuwe toestand te bereiken?  
 . *Wanneer* en *waar* vinden deze acties plaats?

De onderlinge samenhang van deze vragen is in figuur 5 schematisch aangegeven.

*beeld*

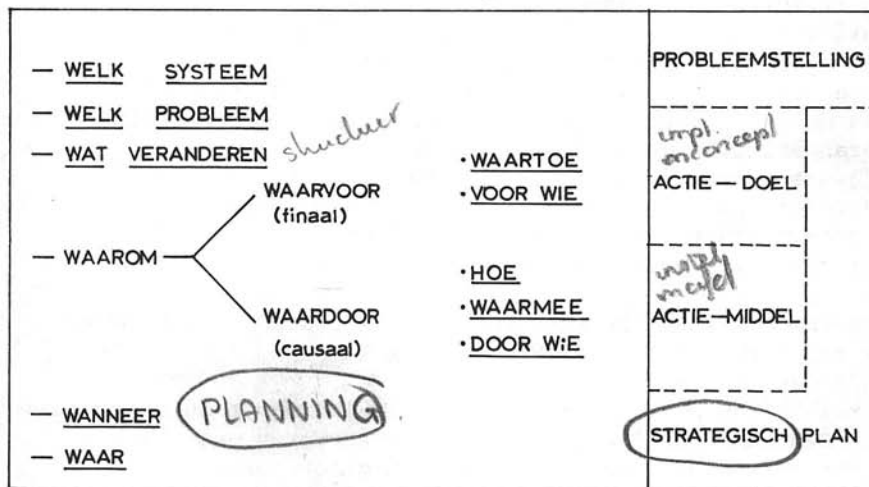


Fig. 5. Standaardset kernvragen met betrekking tot sociale interventie

Deze standaardset vragen stelt ons in staat concrete interventies te analyseren en vervolgens te typeren. Bovendien biedt zij de gelegenheid een meer systematisch inzicht te verwerven in de verscheidenheid van benaderingen die onder de naam Organisatie-ontwikkeling gepresenteerd worden. De kernvragen verwijzen naar een verzameling dimensies die bij het karakteriseren van (reeksen) interventies aan de orde zijn.

Deze standaardset kernvragen blijkt zeer algemeen toepasbaar, bijvoorbeeld niet alleen ten aanzien van een groot veranderingsproject, maar ook met betrekking tot een cursus, of een vergadering. Het is mogelijk de kernvragen door middel van aanvullende hulpvragen specifieker te maken. Een voorbeeld daarvan wordt gegeven in bijlage II. De standaardset groeit op die wijze uit tot een *evaluatiemethodiek!*

Ten behoeve van die verfijning van de kernvragen wordt nu op een aantal belangrijke thema's bij Organisatie-ontwikkeling nader ingegaan.

### 5.3. Nadere specificering van de probleemsituatie: de vragen WELK SYSTEEM en WELK PROBLEEM

Een situatie wordt door een werk- of leefgemeenschap als problematisch ervaren, als er een discrepantie bestaat tussen hetgeen volgens betrokkenen van het systeem 'is' en wat door hen als 'wenselijk' wordt ervaren. Dit kan aanleiding zijn om te trachten de systeemtoestand te veranderen, hetzij op eigen kracht, hetzij met behulp van buitenstaanders. Indien de 'problematiek' van sociale aard is, of vermoedelijk een sociale achtergrond heeft, wordt de hulp ingeroepen van een adviseur van gedragswetenschappelijke huize.

De interventies van een OO-adviseur zijn dan veelal gericht op relaties. Relaties tussen individuen, relaties tussen groepen. Voordat de adviseur hulp kán bieden, zal hij trachten de problematiek te lokaliseren en de aard ervan te bepalen.

Het gedrag van sociale systemen wordt bepaald door de interne en externe situatie, oftewel de relatie met de omgeving en die met of tussen de elementen. Als eerste kenmerk van een probleemsituatie treedt hier dan naar voren: de probleemplaats.

Lawrence en Lorsch (22) onderscheiden de volgende plaatsen waar problemen in organisaties kunnen wortelen.

- a. De wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving (bijvoorbeeld overheid, concurrenten, leveranciers, afnemers, kapitaalverschaffers, vakbeweging, consumenten, de maatschappij).
- b. De wisselwerking tussen groepen in de organisatie (horizontaal en verticaal gelieerde groepen).
- c. De wisselwerking, relatie tussen individuele bijdragers binnen de groep. (verticaal en horizontaal gelieerde individuen).
- d. De wisselwerking tussen de individuele bijdragen en de organisatie (organisatiedoel - individueel doel).

Wij zouden hier alsnog aan toe willen voegen:

- e. De relatie die het individu met zichzelf heeft.



In deze opsomming van potentiële probleemplaatsen kunnen wij drie grootheden ontdekken:

- . de organisatie (= samenwerkingsverband van groepen of van individuen)
- . de groep (= samenwerkingsverband van individuen)
- . het individu

Door nu van zo'n bepaalde grootheid na te gaan, welke relaties deze heeft met zijn interne en externe betrokkenen, is steeds na te gaan welke relaties potentieel problematisch kunnen zijn. Bijvoorbeeld voor een afdeling in een organisatie:

- de relaties van de afdeling met zijn omgeving
  - . met de organisatie als geheel.
  - . met de afdelingen die formeel boven-, neven- of ondergeschikt zijn.
  - . met bepaalde groepen of individuen buiten de organisatie, zoals gezinnen van de afdelingsmedewerkers, etcetera.
- de interne relaties in de afdeling.

Deze wijze van analyseren kan uiteraard op iedere andere grootheid worden toegepast.

Op deze wijze is over het algemeen bij een oriëntatie ook op eenvoudige wijze na te gaan, welke betrokkenen met het probleem te maken hebben. Op deze betrokkenen, of een deel daarvan, zal de interventie zich dan dienen te richten.

Enigszins vrij naar French en Bell (15, 107) zijn vijf qua omvang verschillende groepen, waarop de interventie gericht kan zijn, te onderscheiden.

*Individu - dyade/triade - groep - gelieerde groepen - instelling of bedrijf.*

In onderstaande tabel is het verband tussen het probleemgebied en de door de hulpverlening te bestrijken plaats nog eens gevisualiseerd (zie figuur 6).

BESCHOUWD SYSTEEM	POTENTIËLE PROBLEEMGEBIEDEN	INTERVENTIE GERICHT OP
MAATSCHAPPIJ (" omgeving ")	omgevings- relaties	DE TOTALE INSTELLING
INSTELLING	<i>tussen</i> intergroeps- relaties	GELIEERDE GROEPEN
AFDELING OF GROEP	<i>binnen</i> intra-groeps- relatie	DE GROEP (TEAM)
INDIVIDU	interpersoonlijke relaties	DIADE / TRIADE
	intra-persoonlijke relaties	INDIVIDU

↑  
systeem  
omvang  
↑  
+ complex  
↑  
tyd

Fig. 6. Probleemgebied en interventieplaats

Bovenstaande tabel geeft aan welke probleemgebieden zich kunnen voordoen op grond van problematische relaties. Het is een hulpmiddel bij het zoeken naar en benoemen van het hulp te bieden en/of te benaderen systeem.

Van onder naar boven neemt het benaderde systeem in omvang toe, en veelal daarmee ook de omvang en complexiteit van de interventie. Om problemen op bedrijfs- en/of instellingsniveau aan te vatten, is doorgaans een jaren durend proces nodig.

Wij hebben hier nog slechts één kenmerk van het probleemgebied: *de probleemplaats* aangegeven. De problematiek van een bepaald systeem wordt echter tevens gekenmerkt door een bepaalde probleeminhoud.

II

Hoewel de probleeminhoud, evenals de probleemplaats, hier alleen in abstracte termen kan worden aangegeven, is dit ter wille van de nadere specificering van de kernvragenlijst toch zinvol. In de reële probleemsituatie krijgen deze kernvragen concrete antwoorden.

Voor het karakteriseren van de probleeminhoud worden twee vragen gesteld, die betrekking hebben op hetgeen in de vorige paragrafen reeds aan de orde kwam.

- a. Welk 'gezondheids'aspect is in de heersende problematiek het meest aan de orde? (zie paragraaf 3)
- . De *effectiviteit* van het systeem om door middel van bestaande processen gewenste doelen te vervullen. Welke processen vinden plaats; welke gewenste doelen worden wel, welke niet bereikt? Waarom niet?
  - . De *adaptiviteit* van het systeem, kortom, heeft het systeem grote moeilijkheden met 'veranderen'? Waardoor komt dat? Ontbreekt het aan *flexibiliteit, variabiliteit*?
  - . Is het systeem onvoldoende *receptief*; dat wil zeggen zijn de betrokkenen zich niet bewust van hun probleem-situatie?
  - . Is het systeem onvoldoende *responsief*; ontbreekt het de betrokkenen aan mogelijkheden of de wil om het onderkende probleem aan te pakken en tot een acceptabele oplossing te komen?
- b. Wat heeft het systeem nodig om effectiever en/of adaptiever, receptiever en/of responsiever te zijn? (zie paragraaf 4)

5.4. De keuze van de te verlenen hulp: de vragen  
WAT/WAARTOE/VOOR WIE en HOE/WAARMEE/DOOR WIE

De probleemsituatie van een systeem, gekenmerkt door plaats en inhoud, maakt over het algemeen wel iets duidelijk over de soort en omvang van de noodzakelijke hulp. De te verlenen hulp moet daarop zo goed mogelijk worden afgestemd. Veelal zijn er echter meerdere wegen om hetzelfde resultaat te bereiken. Het vaststellen van het WAT/WAARTOE/VOOR WIE en het HOE/WAARMEE/DOOR WIE geschiedt dan ook meestal onder afweging van de wenselijkheden en de mogelijkheden van het *systeem* en van de *adviseur*. In figuur 7 zijn de factoren, die bij dit afwegen een rol kunnen spelen, schematisch samengevat.

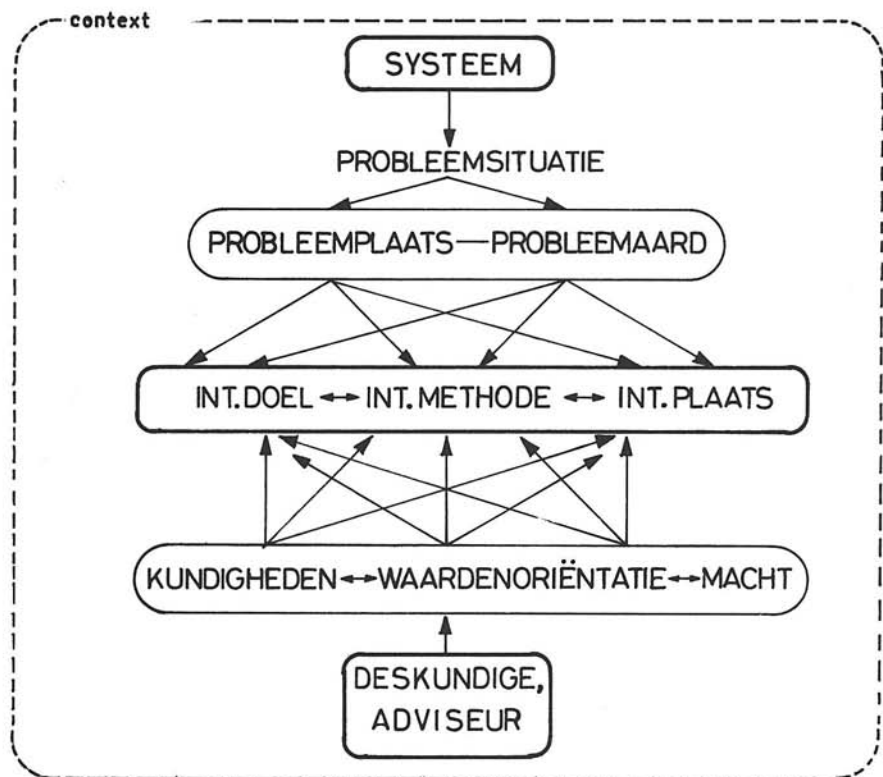


Fig. 7. Invloeden op doel, methode en plaats van interventie

Naast het te helpen systeem en de adviseur speelt uiteraard ook de organisationele en maatschappelijke *context* een rol bij het bepalen van de uiteindelijke vorm en inhoud van de te verlenen hulp.

(Er kunnen uiteraard aan de problematiek ook factoren ten grondslag liggen, die buiten de sfeer van de OO-hulpverlening vallen en mogelijk in andere projecten worden aangepakt. Desalniettemin kunnen deze wel van invloed zijn op het bepalen van de OO-interventie. Er wordt hierop niet verder ingegaan, doch men kan die factoren in de beschouwing meenemen onder de noemer 'context'.)

Bij Organisatie-Ontwikkeling staan de *sociale* aspecten van de probleemsituatie in het centrum van de belangstelling. Het ligt dan ook voor de hand bij het zoeken naar inhoudelijke kenmerken van probleemsituaties, die door

organisatie-ontwikkelaars worden aangevat, te kijken naar sociale factoren in of achter de problematiek, ook al wordt het probleem overwegend in technisch/economische termen gepresenteerd. Lage technische produktiviteit en geringe efficiency (wie beoordeelt dat overigens aan de hand van welke maatstaven) zijn niet zelden indicatoren voor sociale onvrede en gebrek aan kennis en vaardigheden met betrekking tot de intermenselijke processen.

De adviseur staat bij het bepalen van de inhoudelijke en methodische kant van de interventie voor de keuze zich minder of meer 'direct' te laten leiden door de onderhavige problematiek. In sommige gevallen wordt *direct probleemgerichte hulp* geboden in de vorm van concrete voorstellen met betrekking tot de organisatiestructuur, de besluitvorming, de arbeidsomstandigheden, de beoordelings- en beloningsprocedure, taakverruiming en dergelijke. In andere gevallen meent de adviseur, dat het de betrokkenen vóór alles ontbreekt aan vaardigheden en houdingen en legt hij zich toe op het opheffen van deze procesremmende factoren. Er wordt dan sterk *leerprocesgerichte hulp* geboden. Er is hier sprake van een keuze tussen 'doen', 'al lerend doen', 'al doende leren' en 'leren'.

Indien de adviseur met een omvangrijk hulpbehoevend systeem te maken heeft, dan is het vaak noodzakelijk het project te splitsen in deelprojecten. Die deelprojecten zijn dan het middel op projectniveau: zij vormen het antwoord op de HOE/WAARMEE/DOOR WIE-vraag.

De problematische keuze of de adviseur zich op deelprojectniveau moet laten leiden door de behoeften van het hulpvragende systeem of door die van het benaderde deelsysteem, kwam in paragraaf 3 reeds aan de orde. In ieder geval zal op deelprojectniveau weer een 'afweging' moeten plaatsvinden. *De hele reeks kernvragen keert dan ook op deelprojectniveau weer terug!*

Het bovenstaande kan als volgt worden samengevat. Het blijkt dat er zich bij het opzetten van een projectstrategie een aantal keuzemogelijkheden voordoen. Uitgaande van de probleemdefinitie (*probleemplaats en -inhoud*) moet een projectdoel worden geformuleerd en moeten geschikte wegen en middelen worden gekozen. Bij de keuze van interventieplaatsen (*project - deelprojecten*) speelt tegelijkertijd ook de keuze van de soort te verlenen hulp een rol (*probleemoplossingsgericht versus leerprocesgericht*). Hierbij manifesteert zich tevens de problematiek van *hulp te verlenen en te beïnvloeden systeem*. De project doel/middel afstemming

vindt plaats in een iteratie-proces, waarbij ook een afweging plaatsvindt tussen 'wat wil en kán het systeem' en 'wat wil en kán de adviseur'.

Hoe in concrete situaties die keuzen zijn uitgevallen en welke overwegingen daarbij aan de orde zijn geweest, valt te achterhalen indien de kernvragen consequent worden beantwoord. Als zodanig is deze kernvragenlijst een hulpmiddel om de informatie die voor de evaluatie nodig is te verzamelen.

### 5.5. Aspecten van de leerprocesgerichte interventie

De in paragraaf 5.4 aangegeven overwegingen bij het bepalen van de te verlenen hulp kunnen een rol spelen bij het ontwikkelen van een interventieplan op projectniveau. Evenzeer zijn zij aan de orde op deelprojectniveau.

Vooraf op deelprojectniveau heeft men vaak directer met de betrokkenen en hun probleem te maken. De OO-acties zijn daar dan ook veelal sterk leerprocesgericht. Om deze leerprocesgerichte interventie vollediger te kunnen typeren, wordt hierop thans dieper ingegaan. Aan de hand van de kernvragen zullen een aantal keuze-aspecten bij leersituatie naar voren worden gehaald.

Ook op deelprojectniveau moet dan weer bepaald worden, wat de problematiek kenmerkt: interne/externe relaties, onvoldoende effectiviteit of adaptiviteit, gebrek aan receptiviteit (weten)/responsiviteit (kennen, kunnen, willen, doen). Wat belet de betrokkenen om hun veranderingsproces vorm te geven, om de probleemoplossingscyclus zowel technisch als sociaal adequaat te hanteren.

WAT moet WAARTOE en ten behoeve van WIE ontwikkeld worden: wat is het operationele LEERDOEL?

Indien de betrokkenen van het desbetreffende systeem zich nog onvoldoende bewust zijn van hetgeen het samenwerken of het samen werken remt, dan zal de adviseur zich moeten richten op de receptiviteit.

Op het vlak van de responsiviteit komen in aanmerking:

- *sociale en technische vaardigheden met betrekking tot het probleemoplossingsproces* (zie monografie II, bladzijde 24 en 51).

De eerste voorwaarde is, dat de betrokkenen, individueel en/of als groep, hierover kunnen beschikken.  
(Diagnostic skills, problemsolving skills, decisionmaking

skills, goal setting and planning skills, implementation skills, evaluation skills.) Daarenboven is het vaak nodig om over specialistische, met de technische processen verband houdende kennis te beschikken. Over het algemeen wordt echter verondersteld, dat die kennis in het systeem zelf aanwezig is, of er wordt naar specialisten verwezen. De OO-leerprocessen zijn daarom vooral toegespitst op 'human skills', dat wil zeggen op skills ter onderhouding van de 'human processes' (Katz 21, 91).

*de houding, instelling, attitude, mentaliteit of moraal.*

Het beschikken over bovenstaande vaardigheden is niet voldoende. De omstandigheden zullen dusdanig dienen te zijn, dat deze vaardigheden ook daadwerkelijk toegepast worden en tot reële, acceptabele oplossingen leiden. De motivatie om daadwerkelijk aan het probleem te gaan werken wordt gedragen door de behoefte van de deelnemers en hun geloof in het resultaat. (Evans 12, 19: Motivation = need to desirability x belief that it leads to reward.) Zowel het gebrek aan 'vaardigheden' als het gebrek aan een 'geschikte instelling' kunnen, elk voor zich of in samenhang, het komen tot een oplossing in de weg staan.

Bovenstaande doelen vormen de operationele doelen van de leerprocesgerichte interventies in het systeem. Ter illustratie volgt hier een opsomming van hetgeen volgens verschillende auteurs het operationele doel van hun actie is.

Beckhard (2, 40) noemt bijvoorbeeld als interventiedoel:

- Interpersonal competence
- Problemsolving knowledge and skills
- Skills in goal setting
- Skills in planning
- Understanding the processes of change and changing
- Skills in system diagnosis

Schmuck en Runkel (30, 13) noemen als trainingsdoel:

- Clarifying communication
- Establishing goals
- Uncovering conflicts and interdependence
- Improving group procedures
- Solving problems
- Making decisions
- Assessing changes

Belasco (3, 60) onderscheidt als thema's het ontwikkelen van processen zoals:

- Communication
- Conflict, competition and resolution of conflict
- Decisionmaking and problemsolving
- Goal setting
- Group behaviour, interaction, cohesiveness, openness etc.
- Leadership
- Norms and values
- Observation, feedback, evaluation
- Planning

We zien ook hier: bewustmaking, het ontwikkelen van vaardigheden en het ontwikkelen van houdingen.

HOE, WAARMEE en DOOR WIE wordt het beoogde leerdoel bereikt: wat is de leermethode.

Indien het desbetreffende deelsysteem toch nog een groot aantal betrokkenen omvat, zal het moeilijk zijn in één interventie hen allen tegelijk te bereiken. Men zal in dat geval gedwongen zijn de instructieweg (Bos 16, 114) te kiezen: schriftelijk (schriftelijke cursus, informatiebulletins), mondeling (voordrachten, discussies), of gecombineerd (conferenties). De overdracht van de leerstof, welke sterk kennis- en vaardigheidsgericht is, verloopt eenzijdig van de 'docent' naar de individuele cursist. Men spreekt hier ook wel van het *cursus-model* (33, 67).

Voor het bewustmaken en het veranderen van houdingen, maar ook voor het aanleren van vaardigheden, zijn trainingen veelal effectiever. Men kan dan echter slechts een beperkt aantal mensen per training bereiken. Er zal derhalve óf een selectie plaats moeten vinden óf er moeten vele trainingen worden georganiseerd. Die trainingen kunnen volgens standaardprogramma verlopen of sterk zijn toegespitst op het specifieke, dat elke groep behoeft. In het laatste geval dragen de deelnemers hun eigen problematiek aan en dient de begeleider een leersituatie te creëren om het nodige over te dragen. Bij deze vorm van trainingen volgt men veelal de ontdekkingsweg (16, 114): door te ervaren en deze ervaringen te evalueren leert men, verandert men en wordt men bewust. Aan de condities die aan een dergelijke leersituatie gesteld worden is veelal slechts buiten de directe werksfeer te voldoen. Vanwege haar isolement spreekt men vaak van een laboratoriumsituatie. Het leermodel wordt het *lab-model* genoemd (33, 67). Een grote spreiding aan doel en methode



manifesteert zich onder de verzamelnaam laboratorium-trainingen; ze kunnen zowel gericht zijn op groeps- als op persoonlijke ontwikkeling en/of conflictoplossing.

Verhaaren (33, 65) beschrijft zeer helder het verschil tussen dit leermodel en het ons allen veel bekendere cursus-model (school), met de voor- en nadelen, mogelijkheden en beperkingen van beide. Hij besluit met:

"Zowel cursus-model als lab-model vertegenwoordigen slechts een beperkt deel van de leersituatie. Beide modellen hebben hun toepassingsbeperkingen. Het cursus-model stelt het cognitieve leerproces voorop, het lab-model gaat uit van belevingsleren, maar beide stellen deze processen te absoluut. Zij hanteren cognities of belevingen alleen voor zover zij de leersituatie betreffen: voor zover zij van belang zijn voor docent en deelnemers, maar geïsoleerd van andere groepen of factoren uit de omgeving".

Dit laatste maakt het begrijpelijk, dat de leerervaringen moeilijk overdraagbaar blijken naar de praktijksituatie. Speciale aandacht vraagt dan ook de begeleiding van deze 'buitengaatsse' activiteiten naar de praktijk.

Bij Organisatie-Ontwikkelingsprojecten wordt veelvuldig het lab-model als leer methode gehanteerd, al wordt het gebruik van het cursus-model niet uitgesloten. Dit hangt mede af van de relatie tot de probleemsituatie. De mogelijkheden voor en zin van een bepaalde benadering worden volgens Handy (17, 27) ten dele bepaald door de ter plekke heersende 'culture' ('ways of working', zoals Power-, Role-, Task- and Person-culture). Maar hij vindt wel, dat leerprocessen veeleer *person oriented* dienen te zijn (dat wil zeggen op dat wat de bij het leerproces betrokkene van belang vindt) dan *organisation oriented*. Hij pleit daarmee voor meer 'existential' en minder 'instrumental' learning (18, 5). We zien hier de vraag terug: terwille van welk systeem met welk probleem geschiedt het leren? Met andere woorden, wat is het interventiedeel?

Als methode om de problematiek van een systeem op te lossen kwamen hierboven aan de orde leerprocesgerichte deelinterventies volgens het cursus-model en trainingen. Beide vinden vaak plaats *buiten de dagelijks werksituatie*. Daarnaast zijn er ook *interventies binnen de directe werksfeer*, zoals het begeleiden van vergaderingen, werkoverleg, etcetera. Al deze (en mogelijk andere) deelinterventies hebben hun eigen deelprojectdoel, hun eigen interventiemethode, zijn gericht op een bepaald deel der betrokkenen en voltrekken zich op een verschillende plaats en tijd. Voor ieder deelproject is de

gehele reeks kernvragen weer van toepassing. Men kan met het moduul kernvragen *schakelen* (= toepassen op verschillende niveaus van complexiteit).

Ter afsluiting van deze paragraaf volgt in paragraaf 5.6 een illustratie van de toepassing van de kernvragen op deelprojectniveau.

### 5.6. De kernvragen als hulpmiddel bij analyse van trainingen

*Voorbeeld.* Een constructiewerkplaats kampt met grote problemen. Voor een deel zijn deze van sociale aard. De verschillende bedrijfsleiders hebben problemen met elkaar, met chefs van andere afdelingen en met hun eigen ondergeschikten. Daarnaast is er een aantal werkteams dat slecht functioneert wegens grote rivaliteit van de teamleden onderling; men werkt elkaar tegen. Daarenboven is het merendeel der ploegbazen niet capabel meer voor hun functie in dit sterk uitgegroeide bedrijf.

Om deze problematiek aan te pakken besluit men werkoverleg in te voeren, waarbij iedereen betrokken wordt, doch daarnaast overweegt men een deel van de medewerkers op cursus te sturen.

De afdelingschefs worden uitgenodigd voor een 'sociale vaardigheidstraining' (1), verschillende werkteams gaan naar een 'teambuildingstraining' (2) en de ploegbazen naar de 'bazencursus' (3). Deze drie trainingen, voor de drie te onderscheiden 'benaderde systemen', verschillen onderling sterk in doel en methode.

Hieronder worden een aantal algemene karakteristieken van trainingen gegeven. Langs de onderscheiden dimensies blijken trainingen onderling sterk te kunnen verschillen.

WAT wordt beoogd te bereiken en

- markering*
- a. het bezitten van...vaardigheden
  - b. een instelling van...

bij wie?

- c. bij de individuele personen
- d. bij de groep

WAARTOE? }  
VOOR WIE? }

- ten behoeve waarvan geschiedt het leren?
- e. het functioneren van het individu
- f. het functioneren van het systeem

interventiedoel

HOE?

PROCES

- g. op het individu gericht (schriftelijke of mondelinge cursus, lezing, gesprek)
- h. op de groep gericht (groepsgesprek, teamontwikkelingsoefening)

WAARMEE?

- i. instructieweg (cursus-model)
- j. ontdekkingsweg (lab-model)
- k. begeleidingsweg

welk mechanisme (causaal leerelement) (French/Bell 15, 108)

- l. feedback (reflectie)
- m. bewustmaken van de eigen normen of die van anderen, veranderingen daarin
- n. communicatie en interactie vergroten
- o. confrontatie
- p. educatie

persoonlijke betrokkenheid (interventiediepte) (15, 177)

- q. doelen, taken, procedures, structuren (structuur)
- r. rolverwachtingen, gevoelens, waarden (cultuur)
- s. individuele ervaringswereld, het bewustzijn

interventiemethode

WAAR?

- t. buiten de werksfeer
- u. binnen de werksfeer

DOOR WIE?

- v. docent
  - w. trainer
  - x. begeleider
- } met welke deskundigheden?

Met behulp van de bovenstaande nader uitgewerkte kernvragen kunnen de drie eerder genoemde trainingen van elkaar worden onderscheiden naar kenmerkende zwaartepunten.

- a. Die sociale vaardigheidstraining: a, b, c, e, f, h, j, l, m, n, r, s, t, w
- b. Die teambuildingstraining : a, b, d, f, h, j, l, n, o, q, r, w
- c. Die bazencursus : a, c, f, g, i, p, q, t, v

Bovenstaande typologie is stellig verder te verfijnen. Het gaat er hier echter om te illustreren, dat de kernvragenlijst een bruikbaar hulpmiddel is om ook de deelinterventie te typeren. En dat is weer voorwaarde om zicht te krijgen op het 'hoe' en 'waarom' op projectschaal.

## 6. De kernvragen als hulpmiddel voor evaluatie

Als bijlage I is hier het OO-projectmodel uit monografie II opgenomen. Het model laat in schema-vorm de structurele samenhang zien van alle activiteiten in een project.

Te onderscheiden zijn daarin:

- a. een reeks opeenvolgende activiteiten op *projectniveau*:
  - . oriënteren
  - . diagnose stellen
  - . strategisch plan formuleren
  - . uitvoeren van het plan (deelprojectniveau)
  - . evalueren

- b. activiteiten op *deelprojectniveau*.

Deze activiteiten op deelprojectniveau maken deel uit van de uitvoeringsfase op projectniveau. De deelprojecten zijn zelf ook weer als gefaseerd te beschouwen.

Om het project in zijn totaliteit te kunnen evalueren zal men van iedere deelactiviteit moeten weten hoe deze verliep en tot welk resultaat deze leidde. Hoe was de oriëntatie en diagnose, hoe was de strategie, hoe was de uitvoering?

Om de projectuitvoering te kunnen evalueren zal men derhalve allereerst de deelprojecten moeten evalueren.

Voor al deze activiteiten - de opeenvolgende acties op projectniveau en de deelproject-acties - is nu de kernvragenlijst te gebruiken. Door vervolgens al deze deel-evaluaties weer samen te voegen krijgt men de verschillende soorten evaluaties zoals onder in het schema I is aangegeven.

Als bijlage II is toegevoegd een uitgewerkte versie van de kernvragenlijst. Enerzijds is, terwille van de evaluatie, de lijst gecompleteerd met de vragen 11 en 12: *hoe worden de acties uitgevoerd en wat is het resultaat?*

Daarbij wordt tevens de aandacht gevestigd op de overstap naar deelprojectniveau.

Daarenboven zijn de kernvragen gespecificeerd door in de

vorm van hulpvragen de belangrijkste thema's uit deze monografie in telegramstijl mee te nemen.

De gedachte hierachter is, dat deze kernvragenset niet alleen een *analytische functie* vervult bij het analyseren van hetgeen reeds achter ons ligt. Juist bij het opzetten van actieplannen kan het model kernvragen zinvol zijn.

Dit 'gebedsmolentje' zet aan tot het in beschouwing nemen en houden van alle relevante informatie. Als zodanig kan dit evaluatie-hulpmiddel tevens een *actie-ondersteunende functie* vervullen.

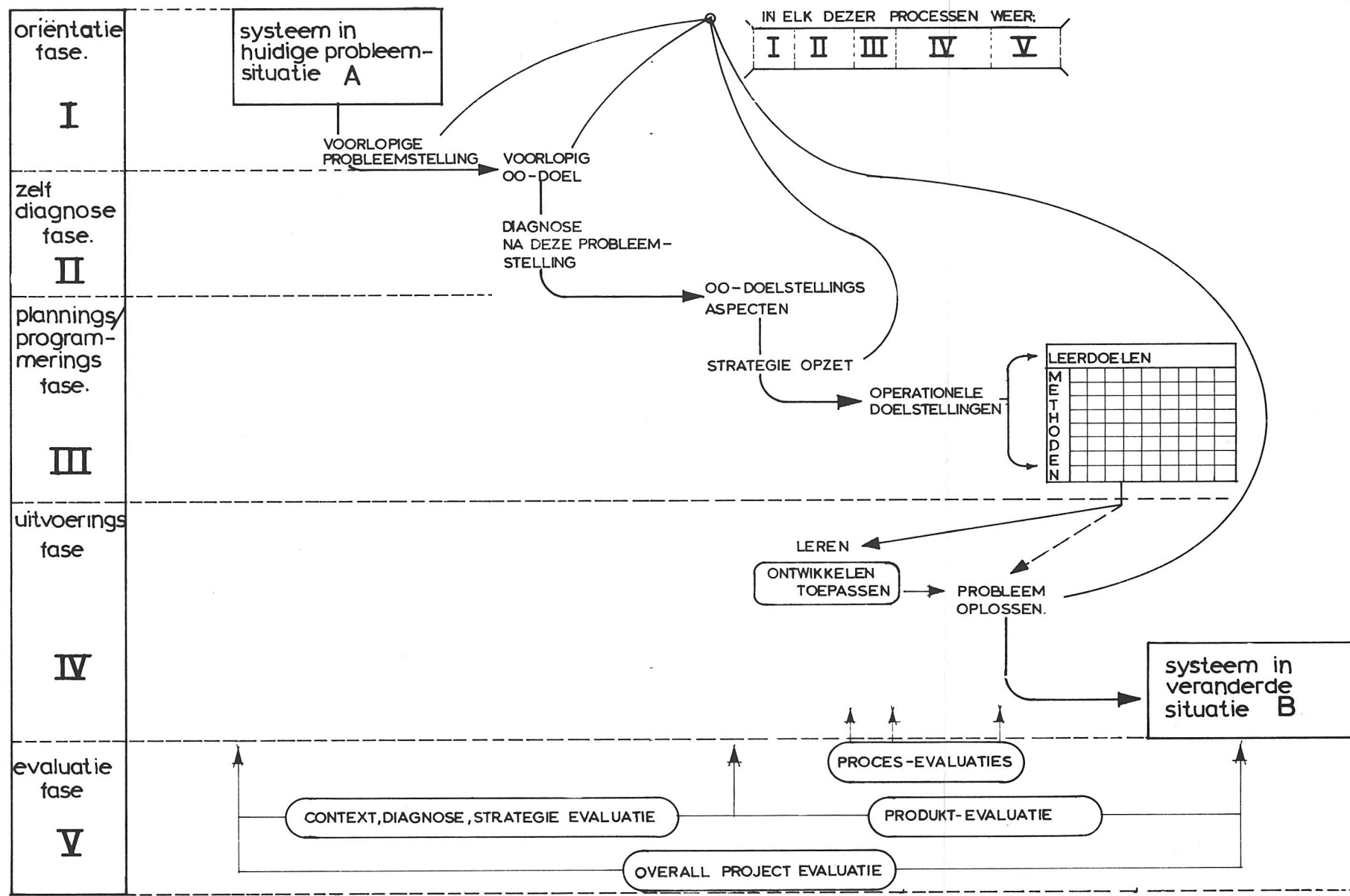
De evaluatiemethodiek, die in dit onderzoek van het Centrum voor Bedrijfswetenschappen wordt ontwikkeld, moet deze beide functies kunnen vervullen. (Zie monografie II, bladzijde 6 en verder.)

# Literatuur

1. Allegro, J.T., *Sociotechnische Organisatie-ontwikkeling*, Stenfort Kroese b.v., Leiden, 1973.
2. Beckhard, R., *Organization Development, Strategies and Models*, Addison-Wesley Publ. Company, Reading, 1969.
3. Belasco, J., *Organizational Development*, De Baak, Noordwijk, 1973.
4. Bennis, W.G., *Organization Development, its nature, origins and prospects*, Addison-Wesley Publ. Company, Reading, 1969.
5. Bettignies, H.C., *Changing Organizations and Developing a New Environment*, Conference-paper EFMD, 1974.
6. Beugen, M. van, *Sociale Technologie*, van Gorcum & Comp. b.v., Assen, 1974.
7. Blake, R.R., Mouton, J.S., *Building a dynamic corporation through Grid Organization Development*, Addison-Wesley Publ. Company, Reading, 1969.
8. Blake, R.R., Mouton, J.S., *De dynamiek van organisaties*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1972.
9. Buckley, W., *Sociology and modern systems theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.
10. Clark, P.A., *Action Research and Organizational Change*, Harper & Row, London, 1972.
11. Dyck, J.J.J. van, *Organisatie in Verandering*, Universitaire Pers, Rotterdam, 1972.
12. Evans, M.G., *Failures in OD programmes - what went wrong*, in: *Business Horizons*, April 1974, p. 18-22.
13. Feltmann, E.C., *Organisatie Ontwikkeling*, in: *Personeelbeleid* 8 (1972), nr. 11, 12; *Personeelbeleid* 9 (1973), nr. 1, 2, 3.
14. Fordyce, J.K., Weil, R., *Managing with people*, Addison-Wesley Publ. Company, Reading, 1971.
15. French, W.L., Bell jr., C.H., *Organization Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1973.
16. Glasl, F., Houssaye, L. de la, *Organisatie-ontwikkeling in de praktijk*, Agon Elsevier, Amsterdam, 1975.

17. Handy, C.B., *The hidden snares of Management Development*, EFMD Conference Support material, Turin, 1974.
18. Handy, C.B., *Developing the individual for the organizations of the future*, EFMD Conference-paper, Turin, 1974.
19. Have, T.T. ten, *Andragogie in blawdruk*, Tjeenk Willink, Groningen, 1973.
20. In 't Veld, J., *Effectiviteit, Produktiviteit en Efficiency*, in: 'Inleiding in de bedrijfsleer', collegedictaat bb1, TH-Delft, 1973, collegenr. 112.
21. Katz, R.L., *Skills of an effective administrator*, in: Harvard Business Review, Sept. 1974, p. 90-102.
22. Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., *Het verbeteren van organisaties*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1972.
23. Lievegoed, B.C.J., *Organisaties in ontwikkeling*, Lemniscaat, Rotterdam, 1972.
24. Margulies, N., Raia, A.P., *Organizational Development*, McGraw-Hill, New York, 1972.
25. McGregor, D., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
26. Mott, P.E., *The Characteristics of Effective Organizations*, Harper & Row, London, 1972.
27. Osrin, M., *The Design, Development and Evaluation of an integrated System of Organization Development*, CSIR, Special Report, Pers 183, Johannesburg, dec. 1972.
28. Schein, E.H., *Process Consultation*, Addison-Wesley Publ. Company, Reading, 1969.
29. Schein, E.H., *Organisatie Psychologie*, Spectrum, Utrecht, 1971 (Marka 69).
30. Schmuck, R.A., Runkel, P.J., *Handbook of Organization Development in schools*, National Press Books, Oregon, 1972.
31. Rijkeboer, M. (ed.), *Valkuilen in de Organisatie Ontwikkeling*, Tjeenk Willink, Groningen, 1974.
32. Strien, P.J. van, *Maslow's halve humanisme*, in: Intermediair, 11<sup>e</sup> jrg., 1975, nr. 43.
33. Verhaaren, F.J.L.M., *Van opleiding en training naar ontwikkeling*, in: Intermediair, 10<sup>e</sup> jrg., 1974, nr. 19, 20, 21.
34. Zwart, C.J., *Gericht veranderen van organisaties*, Lemniscaat, Rotterdam, 1972.

MODEL OO-VERANDERINGS-PROCES : Bijlage I. Het OO-projectmodel





## Bijlage II

				KERNVRAGEN M.B.T. SOCIALE INTERVENTIE TEN BEHOEVE VAN ORGANISATIEVERANDERING. Centrum voor Bedrijfswetenschappen, febr. 1976.
FASE	HANDELING	KERNVRAAG	NADERE SPECIFICERING VAN DE KERNVRAAG	
I	PROBLEEMORIENTATIE	1. WELK SYSTEEM ?	Systeem in probleemtoestand A. Hoe ziet het systeem er in hoofdlijnen uit? Hoe wordt probleem kenbaar gemaakt? Met welke problemen wordt volgens aanwezige betrokkenen het systeem geconfronteerd? Welke functies m.b.t. welke betrokkenen worden niet naar wens vervuld?	
II	PROBLEEMANALYSE	2. WELK PROBLEEM ?	<p>Welk probleem is aan de orde?</p> <p>2.1. Problematiek m.b.t. de <i>externe</i> betrokkenen</p> <p>2.1.1. Welke externe betrokkenen, welke functie? 2.1.2. Is het systeem niet voldoende <i>effectief</i>? 2.1.3. Is het systeem niet voldoende <i>adaptief</i>? <span style="float: right;">} Onvoldoende <i>receptief</i>? Onvoldoende <i>responsief</i>?</span></p> <p>2.2. Problematiek m.b.t. de <i>interne</i> betrokkenen</p> <p>2.2.1. Welke interne betrokkenen, welke functie? 2.2.2. Is het systeem niet voldoende <i>effectief</i>? 2.2.3. Is het systeem niet voldoende <i>adaptief</i>? <span style="float: right;">} Onvoldoende <i>receptief</i>? Onvoldoende <i>responsief</i>?</span></p> <p style="text-align: center;">probleemplaats ←————→ probleemzaad</p> <p>2.3. Door gebrek aan welke vaardigheden, bekwaamheden of houdingen? ←</p> <p>2.4. Hoe liggen de <i>wenselijkheden</i> en <i>mogelijkheden</i> om hierin wat te veranderen. Inventarisatie en analyse van het machtspatroon.</p>	
III	PROJECTDOEL-BEPALING ↑ iteratief proces onder afweging van wat <i>wil</i> en <i>kan</i> het systeem en wat <i>willen</i> en <i>kunnen</i> de deskundigen ↓ PROJECTSTRATEGIE-BEPALING	3. WAT VERANDEREN ?	<p>Wat moet terwille van bovenstaand probleem in en/of rond het systeem veranderen?</p> <p>3.1. Welke kwaliteiten (vaardigheden, bekwaamheden, houdingen) moeten in het systeem ontwikkeld worden om het probleem zelf te kunnen oplossen: <i>leerprocesgerichte hulp</i> —————→ <i>gewenst leerresultaat</i>?</p> <p>3.2. Welke concrete, direct <i>probleemgerichte hulp</i> moet worden geboden: <i>probleemgericht advies</i> —————→ <i>gewenste probleemoplossing</i>?</p>	
		4. WAARTOE ?	Opdat welke nieuwe toestand zal worden bereikt (gewenste toestand B)?	
		5. VOOR WIE ?	Voor wie is die situatie dan beter? Voor wie eventueel ook slechter? Ongewenste nevenwerkingen, repercussies?	
		6. HOE ?	<p>Op welke wijze is het probleem aan te pakken? Door middel van welke gerichte acties wordt beoogd de nieuwe toestand B te bereiken?</p> <p>6.1. Op welke <i>te benaderen</i> systemen zijn deze acties gericht? Welke betrokkenen? <span style="float: right;">} <i>Deelprojecten</i> <i>Deelprojectdoelen</i></span></p> <p>6.2. Met welk doel?</p>	
		7. WAARMEE ?	<p>Door middel van wat voor interventies op <i>deelprojectniveau</i>:</p> <p>7.1. Door middel van welk probleemgericht advies —————→ <i>gewenste probleemoplossing</i>?</p> <p>7.2. Door middel van welke leerprocesgerichte hulp —————→ <i>gewenst leerresultaat</i>?</p>	
		8. DOOR WIE ?	Door welke begeleiders/adviseurs, met welke kundigheden wordt elk deelproject in gang gezet en onderhouden?	
		9. WANNEER ?	Op welk moment en in welke volgorde zullen de diverse deelprojecten plaatshebben?	
		10. WAAR ?	Op welke plaats?	
IV	PROJECTUITVOERING	11. HOE UITGEVOERD ?	<p>Op deelprojectniveau vindt nu per deelproject een afstemming plaats waarvoor de kernvragen 1 t/m 10 weer van toepassing zijn. Daarna volgt dan de uitvoering van dat deelprojectplan en de evaluatie daarvan. Voor elke interventie binnen dat deelproject geldt ook weer 1 t/m 10 (MODULAIR SCHAKELLEN).</p> <p>11.1. Hoe verloopt het proces 1 t/m 12 voor ieder deelproject?</p>	
V	PROJECT-EVALUATIE	12. WELK RESULTAAT ?	<p>12.1. Hoe ziet de nieuwe systeemtoestand B eruit?</p> <p>12.2. In hoeverre is het oorspronkelijk gewenste bereikt? <span style="float: right;">12.2.1. t.a.v. de gewenste probleemoplossing (zie 3.2.) 12.2.2. t.a.v. het gewenste leerresultaat (zie 3.1.)</span></p> <p>12.3. Waardoor is dit wel of niet bereikt? <span style="float: right;">12.3.1. Storingen? 12.3.2. Was het oorspronkelijke plan niet juist? 12.3.2.1. Onjuiste probleemstelling? 12.3.2.2. Verkeerde strategie? 12.3.2.3. Projectuitvoering niet goed?</span></p> <p>12.3.3. Doelverandering 'onderweg'?</p> <p>12.4. Hoe wordt de situatie B nu door de betrokkenen beoordeeld? —————→ Terug naar I.</p>	