



EEN METHODE VAN SITUATIE-ANALYSE EN SITUATIE-VERANDERING

In het volgende wordt een methode beschreven, die een hulp is bij onderzoek en besluitvorming t.a.v. veranderingen en vernieuwingen of het oplossen van bepaalde problemen of conflicten in het kader van een organisatie. Deze methode is zowel te gebruiken bij deelproblemen als bij meer omvattende veranderingen (organisatie-ontwikkeling).

Het kenmerkende van deze procedure is, dat zij, uitgaande van concrete problemen in de organisatie, doordringt tot de daarachterliggende beleidsvragen en via de formulering van een nieuw beleid tot praktische oplossingen voor de betreffende situatie komt.

Twee soorten "besluiten" treft men vaak in organisaties aan:

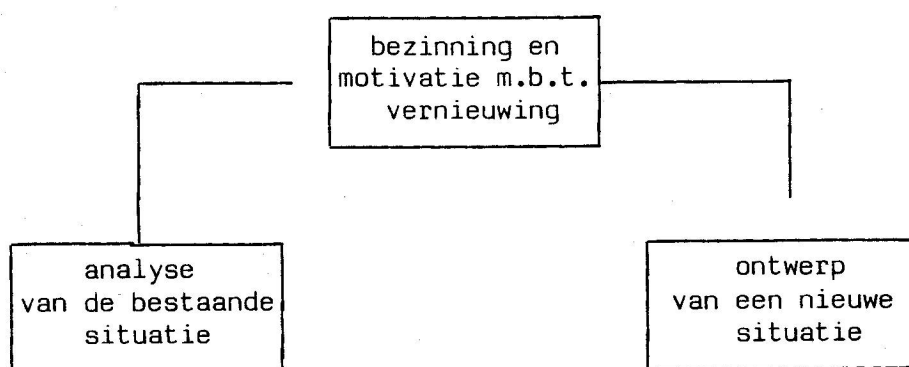
- a) Voor bepaalde concrete problemen worden min of meer voor de hand liggende concrete maatregelen bedacht.

Men stelt b.v. vast, dat de medewerkers in een afdeling overbelast zijn en besluit: uitbreiding van personeel. Het gevolg kan zijn, dat de gesignaleerde problemen niet minder worden, misschien zelfs nog toenemen. Het geheel van factoren, dat tot het symptoom "overbelasting" heeft bijgedragen, is onvoldoende bewust gemaakt. Een deel van deze factoren blijft dan na de verandering doorwerken. Evenmin is onderkend of de betreffende problemen misschien alleen op te lossen zijn door een verandering van beleid.

- b) De leiding ziet in, dat in de organisatie min of meer principiële veranderingen noodzakelijk zijn om problemen, die telkens weer optreden, te voorkomen. In hoofdzakelijk abstracte beleidsbesprekingen besluit men van nieuwe principes uit te gaan, een veranderde organisatiestructuur in te voeren, het personeelbeleid te veranderen of iets dergelijks. Omdat niet steeds duidelijk is, hoe deze besluiten in concrete maatregelen, procedures e.d. vertaald kunnen worden of omdat zij op sterke weerstand stuiten, verandert er alleen iets in formele zin en blijven vele feitelijke problemen onopgelost.

Pas wanneer de samenhang tussen concrete feiten en de daarin werkzame principes **door de mensen in de organisatie worden doorzien**, kunnen veranderingen werkelijk de bedoelde uitwerking hebben. Hier wordt dus niet een methode besproken, waarbij bepaalde gebieden zoals: inrichting van arbeidsplaatsen, procedures, menselijke verhoudingen, organisatie, beleid enz. achtereenvolgens worden doorgelicht, maar de wijze waarop die doorlichting kan plaatsvinden. Men kan ook zeggen: welke bewustzijnsverandering de betrokkenen moeten

doormaken en welke besluitvormingsprocessen doorlopen moeten worden om het zelfonderzoek en de vormgeving van de eigen situatie (organisatie) tot een goed einde te brengen. De te beschrijven procedure komt daarop neer, dat de bestaande situatie - van concrete problemen uitgaande - zover wordt geanalyseerd, dat de - vaak onbewuste - concepties en motieven, die aan de gangbare praktijk ten grondslag liggen, zichtbaar en formuleerbaar worden. Dat leidt tot een (hernieuwde) bezinning over wat men nu eigenlijk wil veranderen en waarom. Dan volgt een ontwerp van een nieuwe situatie. Deze, voorlopig in drie stappen, aangegeven weg ziet er als volgt uit:



De situatie-analyse kan wederom in 3 stappen worden onderscheiden:

1. Hoe wordt de situatie, het probleem(-veld) beleefd?

Door middel van interviews en gesprekken met personen en groepen worden de verschillende meningen, percepties, gevoelens en wensen t.a.v. het probleemgebied verzameld, genoteerd, de groep in overzichtelijke vorm voorgelegd en daar besproken. De bedoeling daarvan is vooral, dat door confrontatie van de verschillende beelden de vanzelfsprekendheid van eigen percepties en de mening, dat men zijn eigen situatie kent, ondermijnd worden. Daardoor is er meer openheid gekomen en de bereidheid aan een objectief onderzoek van de situatie mee te werken. Doordat ieder zijn meningen, problemen, oplossingen en misschien ook grieven in het totaalbeeld kan terugvinden en deze nu serieus genomen zijn, voelt men zich nu veel directer betrokken bij het zoeken naar veranderingen en verbeteringen. Dit proces is afgesloten wanneer bij degenen, die (actief) betrokken zijn bij de veranderingen, een duidelijk "**probleembewustzijn**" is ontstaan. Dat leidt tot de volgende stap.

2. Hoe is de situatie in werkelijkheid?