

5648.782
HS/MM

ENKELE UITGANGSPUNTEN EN WERKWIJZEN VAN HET NPI

Een hoofdkenmerk van ons beleid bij advies en begeleiding van organisaties (organisatie-ontwikkeling) is:

Zoveel mogelijk met de betrokken mensen de voor hun situatie geëigende organisatievormen, werkwijzen enz. te ontwikkelen en met hen de oplossingen voor problemen ten aanzien van het functioneren, samenwerken e.d. te vinden.

Mensen en organisatie

Het doel daarbij is, dat de inzichten, vermogens en intenties van de mensen zoveel mogelijk gelijktijdig en in samenhang met structuren, regels enz. tot ontwikkeling komen.

De ervaring leert, dat problemen in een organisatie vrijwel nooit te verhelpen zijn door uitsluitend structurele veranderingen of organisatorische maatregelen, noch uitsluitend door leerprocessen en gedragsverandering van mensen. Wij trachten daarom zowel veranderingsprocessen als leerprocessen te bevorderen en al naar gelang de aangetroffen situatie op elkaar afgestemd te houden.

Dat wordt echter pas ten volle vruchtbaar, wanneer een derde proces wordt verzorgd, namelijk dat van beleidsontwikkeling. Dat wil zeggen, dat er in de organisatie bij voortduring gewerkt wordt aan het tot-stand-komen, bijstellen en verder ontwikkelen van een gemeenschappelijk aanvaard beleid, dat uitgangspunt is voor ieders handelen op zijn plaats.

Integratie van onderzoek, opleiding en organisatieverandering

In overeenstemming met het voorgaande is ons streven erop gericht om onderzoekprocessen, leerprocessen en veranderingsprocessen in nauw verband met elkaar te laten verlopen.

Een veel voorkomende werkwijze is, dat onderzoek, opleiding en reorganisatie gescheiden activiteiten zijn, uitgevoerd door verschillende deskundigen, die elk vanuit een andere denkwereld werken en onvoldoende onderling contact hebben. Eerst tappen onderzoekers informatie uit het veld af, die elders wordt beoordeeld (dit heeft veelal reeds "vervreemding" en wantrouwen tot gevolg). De conclusie kan zijn, dat bepaalde mensen iets moeten leren en dat bepaalde aspecten van de organisatie-structuur veranderd moeten worden. Voor het eerste worden opleidingsdeskundigen ingezet, voor het laatste organisatie-specialisten.

De ervaringen met deze werkwijze zijn slecht:

Een kostbare operatie met geringe resultaten, terwijl het sociale systeem geschokt is: verminderde motivatie en verhoogde spanningen tussen de mensen, met name negatieve gevoelens

ten opzichte van de directie, weglopen van goede medewerkers e.d.

In ons model betekent onderzoek: begeleid (zelf-)onderzoek (analyse van de eigen situatie). Tijdens dit proces leren de mensen reeds en worden ze in staat gesteld uiteindelijk de diagnose te accepteren. Dit proces gaat (geleidelijk) over in een begeleide (zelf-)actie, waarin organisatieveranderingen - veelal eerst bij wijze van proef - tot stand worden gebracht en de ervaringen daarmee verwerkt. Tijdens dit proces gaat het leren door en kunnen de betrokkenen de veranderingen accepteren (die zij zelf mede ontworpen hebben). Zij kunnen ook met die veranderingen leven, omdat zij op weg daarheen de daartoe nodige kennis, vaardigheid en inzicht hebben verworven, zo nodig door aanvullende opleiding, waar ze zelf om hebben gevraagd.

Organisatie-ontwikkeling is mede een investering in de vermogens van mensen

Het actief meewerken in al deze processen heeft tot gevolg, dat leiding en medewerkers meer inzicht, vaardigheid en motivatie ontwikkelen op het gebied van functievervulling, organisatie en beleidsvorming. Zolang zij alleen gericht zijn op hun eigen werk en vakinhouden, laten zij de verantwoordelijkheid voor het management aan de leiding over. Door mee te denken en te werken in het proces van organisatie-ontwikkeling worden zij zelfstandiger en nemen zij meer verantwoordelijkheid voor een groter geheel.

Veranderingen in een organisatie zijn niet éénmalig, maar doen zich telkens weer voor. Hoe meer inzicht en vaardigheid ten aanzien van organisatie-ontwikkeling bij leiding en medewerkers aanwezig is, des te beter zijn zij in staat om toekomstige veranderingen - met of zonder hulp van buiten - te realiseren.

Dit is vooral het geval bij groei of inkrimping, taakverandering van de organisatie of fusie met anderen, die tot grote spanningen kunnen leiden.

Begeleiding in het kader van organisatie-ontwikkeling is dus bedoeld als een hulp, die leidt tot het vermogen zichzelf te helpen.

Een proces in fasen

Uit de genoemde uitgangspunten volgt, dat de adviseur niet een volledig plan van actie over een langere periode van tevoren kan opstellen, immers de voortgang van het proces wordt mede bepaald door de organisatie zelf en de leerprocessen die daarin plaatsvinden. Organisatie-ontwikkeling - voorzover niet op een zeer beperkt en overzichtelijk gebied gericht - verloopt daarom in fasen. Elke stap schept een nieuwe realiteit. Het heeft pas zin de volgende stap te plannen, als de gevolgen van de vorige zichtbaar zijn geworden en duidelijk is of de

condities voor de volgende reeds aanwezig zijn. Alleen het plan voor de eerste fase(n) is nauwkeuriger te beschrijven. Aan het eind van elke fase vindt een evaluatie plaats, wordt beslist of men samen al dan niet verder gaat en een plan voor de volgende fase afgesproken.

De rol van de adviseur

Wij zien onze rol als een combinatie van deskundige en begeleider. De adviseur, die uitsluitend deskundige (expert) wil zijn, levert ideeën, kennis, methoden of middelen als producten van zijn deskundigheid of zijn "visie". De geadviseerde moet dan zelf zien wat hij ermee doet en hoe het proces van invoering van het advies in de werkelijkheid van de organisatie - met alle problemen van dien - tot stand komt. De expert is alleen verantwoordelijk voor de inhoud van zijn advies, niet voor resultaten daarvan. Hij blijft daarom buiten de gebeurtenissen en het krachtenveld van de organisatie staan.

De adviseur, die uitsluitend begeleider wil zijn, richt zich op het proces van onderzoek en verandering als zodanig. Hij helpt degenen die aan de (re)organisatie werken door motivatie, procedures, inzichten enz., om de gewenste veranderingen tot stand te brengen, is dus (mede) verantwoordelijk voor de realisatie van de organisatieveranderingen, niet voor de inhoud daarvan. De begeleider begeeft zich (meer of minder intensief) in het gebeuren van de organisatie.

Wij zien onze rol dus niet alleen als begeleider van organisatie-ontwikkelingsprocessen, maar ook inhoudelijke adviezen gevend, voorzover dit van de begeleider verwacht wordt en hij op dat gebied voldoende deskundig is. Zijn inhoudelijke bijdragen worden dan naast die van anderen in het proces opgenomen.

Bij deze wijze van werken is het vooral belangrijk, dat er een vertrouwensrelatie ontstaat, ook in menselijk opzicht, die gezamenlijk werken aan de problemen mogelijk maakt. De stijl, de grondhouding en de meningen en waarden, waarmee hij naar de mensen en de organisatie kijkt, zijn daarbij in het geding en dienen bespreekbaar te zijn.

Wij streven in dit opzicht naar een rolverhouding van gelijkwaardige partners, die zich op een gemeenschappelijke weg bevinden en zich beiden verantwoordelijk voelen voor een goede voortgang.

Dus niet: de leiding en medewerkers van de organisatie wachten passief af wat de "begeleider" er - alleen zwoegend - van zal maken (al zal dit bij de start natuurlijkerwijze wel enigszins het geval zijn);

en evenmin: de begeleider laat de mensen met de problemen worstelen, waarbij hij zich "non-directief" opstelt, dat wil zeggen, alleen observeert en kritische kanttekeningen maakt over voortgang en gedrag van deelnemers (al zal dit tegen het einde van het proces er meer op gaan gelijken).

De vertrouwensrelatie veronderstelt verder nog:

- dat de begeleider zich betrokken voelt bij het gebeuren in de organisatie en bij wat de mensen daarin denken, voelen en nastreven, maar dat hij geen partij kiest voor éézijdige meningen of belangen van bepaalde mensen of groepen;
- dat hij verkregen persoonlijke informatie niet doorgeeft of gebruikt, zonder toestemming van de betrokkene;
- dat hij geen oordeel uitspreekt over capaciteiten en eigenschappen van personen en geen adviezen geeft over het al of niet geschikt zijn voor een functie.

Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde om het proces van begeleiding te doen slagen. De essentie van dat proces is in onze wijze van werken het samen leren en ervaren.