

# WERKEN MET GROEPEN IN ORGANISATIE-ADVIESPROJECTEN

door Drs. M. Rubinstein

In dit artikel zal worden behandeld, welke plaats de groepsarbeid kan innemen in het organisatie-advieswerk. Daarbij zal meer in het bijzonder op één vorm hiervan, - *het werken met groepen in konfrentieverband* - worden ingegaan.

Onder *organisatie-advieswerk* kan worden verstaan: vanuit een beroepsmatige relatie als adviseur werken aan en met veranderingsprocessen in organisaties.

Dit kunnen zijn: bedrijven, scholen, inrichtingen etc. of onderdelen daarvan. Maar ook samenwerkingsverbanden van organisaties, zoals federaties en andere, al dan niet tijdelijke overkoepelingen. Bij organisatie-advieswerk gaat het dus om „planned change” of „agogische aktie” in organisatorisch verband, met een adviseur of konsulent als „change agent”.

Om niet terminologisch verstrikt te raken in definities van groepswerk (associatief en kwa herkomst vooral verbonden met het werken aan de groep) wordt hier gesproken van *werken met groepen*. Dit wordt ruim opgevat, namelijk in de betekenis van methodisch bezig zijn met een groep of groepen.

En in dit geval dus gehanteerd in het kader van een veranderingsproces van een organisatie, als onderdeel van een uitgestippelde veranderingsstrategie. Daarbinnen kan men nog op verschillende wijzen met groepen werken. In dit artikel zullen centraal staan enkele toepassingen van de konfrentie-methode.

De groepen waarmee de organisatie-adviseur in het kader van een veranderingsprojekt te maken krijgt, zullen in het algemeen *taakgerichte groepen* zijn. De zin van hun groep-zijn ontleen zij aan de gemeenschappelijke taakverrichting. Dergelijke groepen zijn werkeenheden van de organisatie, die hetzij reeds bestaan (zoals funktionele of organische groepen) of die tijdelijk gekreeërd worden rondom een bepaalde taak. Gemeen hebben zij, dat hun arbeid „denkwerk” is en zich voor een belangrijk deel in gespreksvorm „rondom de tafel” voltrekt.

Naast de thematiek van haar taakverrichting kent elke groep ook nog een andere thematiek, namelijk die van het socio-emotionele funktioneren als groep. Ook met deze thematiek zal de adviseur gekonfronteerd worden. Voor de organisatie-adviseur zal echter in het algemeen de taakverrichting de invalshoek zijn.

Het werken met groepen - en daarbinnen de konfrentiemethode - wordt hier gezien als een van de mogelijkheden om als adviseur met een organisatie aan een veranderingsproces te werken. De adviseur kan ook met individuen werken, ook andere minder aan personen gebonden onderzoekmethoden en schriftelijke kommunikatie toepassen. Het expliciet bespreken van de groeps-methode betekent geen optie voor deze methode als de beste. Men zou zich in deze naar twee kanten kunnen afzetten:

- naar de meer traditionele opvattingen over de werkwijze van de organi-

satie-adviseur, waarin geen of nauwelijks plaats was voor de groep als werkeenheden bij het veranderingsproces;

- tegen opvattingen - misschien als een soort „slinger-van-de-klok”-reactie ontstaan - waarbij de adviseur uitsluitend middels groepen werkt en daarvan alles verwacht.

Begonnen zal worden met een korte schets van de ontwikkelingen in het denken over organisatie. Hierop sluit aan een uiteenzetting over het verloop van een adviesproces. Dit biedt een achtergrond om te bepalen welke plaats het werken met groepen in het veranderingsproces van een organisatie kan innemen. Vervolgens zullen een aantal toepassingen van de conferentiemethode worden besproken. In een nabeschuiving zullen nog eens de kernpunten en konsekwenties van deze methode aan de orde komen.

### **Ontwikkelingen in het denken over organisatie en advisering**

In het denken over organisatie heeft de laatste decennia een evolutie plaatsgevonden. Al is organisatie een fenomeen, dat aanzienlijk ouder is dan het bedrijfsleven, het moderne denken over organisatie begint voor ons met het scientific management van Taylor en Fayol. Het speelde zich voornamelijk af in fabrieken en koncentreerde zich vooral op een rationele arbeidsdeling in de produktieprocessen en het scheppen van een logisch heldere organisatiestructuur. Men noemt deze periode die van de klassieke organisatie-opvattingen.

Was deze fase vooral geïnspireerd vanuit de techniek en de ekonomie, via de human-relations-beweging beginnen de sociale wetenschappen hun bijdrage in de organisatie-leer te leveren. De human-relations-beweging legt het aksent op de mens in de organisatie, zij vestigt de aandacht op de informele organisatie en daarmee op de beperkingen van de formele structuur. Zij „ontdekt” het belang van het werkklimaat en ook van de invloed van de werkgroep op het individu.

Hierna ontstaan weer meer integratieve denkwijzen, die trachten het technisch-ekonomische denken en de denkwijze van de sociale wetenschappen op elkaar te enten resp. met elkaar te integreren.

Het is vooral de sociale psychologie, en met name de ontwikkeling van de groepsdynamica, die het inzicht in de betekenis van de groep als werkeenheden vergroten en veel bijdragen tot het inzicht in het funktioneren van deze groepen.

Deze ontwikkelingen in het denken worden gevoed door en staan in wisselwerking met veranderingen in de samenleving. In alle sektoren van de samenleving komen er meer organisaties, doelgerichte samenwerkingsverbanden. De toenemende specialisatie in opleidingen en funkties, de kompleksiteit van de zich aandienende problemen, vragen steeds meer om een team- en multidisciplinaire aanpak. Er komen meer groepen als werkeenheden.

Daar doorheen speelt, dat de traditionele vormen van leiding en besluitvorming niet meer beantwoorden aan een zich in toenemende mate manifesterende behoefte aan demokratisering van de werkrelaties.

Dit alles vraagt ook binnen de organisaties om herziening c.q. creëren van groepsmatige overleg- en besluitvormingsprocedures.

Samenvattend kan men stellen: in de meer klassieke opvattingen van de organisatiekunde ligt het aksent vooral op de structuurkenmerken van de organisatie, zoals een duidelijke horizontale en verticale taakverdeling, lijn- en staffuncties, welomschreven procedures en daarvan afgeleide taken. Men abstraheert het liefst van de mensen; voorzover men in mensen denkt, is dit individu-gericht. In de meer recente opvattingen ligt de nadruk meer op de organisatie als samenwerkingsverband, als sociaal systeem. Men onderkent doelstellingen en deeldoelstellingen; men kijkt naar de processen, die erop gericht zijn de doelstellingen te realiseren. In een dergelijke gedachtegang gaat men een organisatie zien als een patroon van elkaar deels overlappende groeperingen en teams van meer permanente, maar soms ook van tijdelijke aard. Men richt zich op het functioneren van deze groepen als werkeenheden.

Met deze nieuwe denkwijze is het structuurdenken niet ongeldig verklaard. Vormen van indeling en geleding blijven nodig. Het aksent verschuift alleen meer van de indeling naar de samenhang. De projektorganisatie is daar een duidelijk voorbeeld van.

In het voorgaande werd aangegeven, hoe in het functioneren van de organisaties en in het denken hierover - de organisatiekunde - de groep in het blikveld verscheen.

Een gelijksoortige ontwikkeling is zich ook aan het voltrekken in de denkwijze van diegenen, die zich professioneel bezig houden met veranderingen in organisaties: de organisatie-adviseurs. Hun denk- en werkwijze werd aanvankelijk uitsluitend gevoed vanuit een technische en economische achtergrond; hun werkterrein was vooral het bedrijfsleven. Een optiek om groepen te zien, een methodiek om met groepen te werken, hadden zij niet.

Pas in de vijftiger jaren komt er een duidelijke eigen inbreng van de sociale psychologie - en in het bijzonder de groepsdynamica - op de theorie- en methodiekvorming inzake veranderingsprocessen en de betekenis van de groep als werkeenheden daarbij. Naast de organisatiekunde begint ook de veranderingskunde vorm te krijgen.

### **Twee opvattingen over het verloop van een adviesproces**

Teneinde het werken met groepen in het kader van een adviesproces te kunnen situeren, zal in dit hoofdstuk worden ingegaan op het verloop en de fasering van zo een proces.

Met adviesproces is bedoeld het proces dat zich voltrekt tussen adviseur en organisatie, waarbij de organisatie een probleem heeft, tot veranderingen wil komen en hiervoor de hulp van een deskundige inroept.

Vanuit de meer klassieke opvattingen over de werkwijze van de adviseur is een gangbare fase-indeling, dat men onderscheidt:

- 1 Een fase van *onderzoek*, waarin de bestaande toestand wordt opgenomen.
- 2 Een fase van *verwerking* van de gegevens, leidend tot een *diagnosestelling*.

- 3 Een fase van *rapportering*. In het rapport zijn naast de diagnose ook aanbevelingen tot verbetering opgenomen.
- 4 Een *invoerings*-fase om de verbeteringen te realiseren.

Toelichting:

De adviseur ontvangt een opdracht, in het algemeen van het hoogste bestuurlijke orgaan van de betrokken organisatie. Op basis hiervan gaat de adviseur een onderzoek instellen, de organisatie „doorlichten”. (fase 1).

Met de verkregen informatie keert hij naar zijn basis terug, analyseert de gegevens, ordent en interpreteert deze en komt tot een diagnose. (fase 2).

Hierna gaat hij een rapport schrijven, waarin zijn bevindingen worden vermeld en daarop aansluitend ook zijn verbeteringsvoorstellen. Dit rapport wordt aan de opdrachtgever uitgebracht. (fase 3).

Als het rapport wordt aanvaard volgt hierna de invoering van de voorstellen. De adviseur kan daar wel of niet bij betrokken zijn. (fase 4).

Kenmerkend voor deze benadering is vooral:

- de sterke scheiding tussen de fasen 1, 2 en 3 enerzijds en 4 anderzijds. De invoering wordt los gezien van de met de diagnosestelling gemoeide activiteiten.
- de adviseur opereert voornamelijk vanuit zijn deskundigheid als „onderzoeker”. Hij spoort op wat mis is en geeft aan wat er veranderd moet worden. Zijn inbreng is dan ook overwegend inhoudelijk. *Wat* kan beter?
- de adviseur opereert ook voornamelijk alleen. *Hij* ontvangt het probleem, *hij* gaat aan de gang, *hij* stelt de diagnose en *hij* doet voorstellen.

Bij deze benadering heeft de adviseur nauwelijks oog voor het werken met groepen als middel om tot verandering te komen. Op zijn best gebruikt hij de groep om zich te introduceren, misschien ook om de voorgestelde verandering te „verkopen”. (Zelfs de erkenning - nog niet zo erg lang geleden - van het verschijnsel „weerstand tegen veranderingen” en de rol, die de groepsaanpak kan spelen om deze weerstand weg te nemen, is, hoe juist ook, eigenlijk toch nog een vrij negatieve benadering).

In de praktijk gaf (en geeft) de bovengeschetste benadering wel problemen. Niet zozeer, omdat zij geheel verkeerd, maar wel omdat zij niet toereikend is. Zij houdt onvoldoende rekening met het feit, dat bij organisatie-veranderingen - en zeker als zij betrekking hebben op taakverrichting en samenwerking - de wijze van verandering, het „*hoe*” vaak een groter probleem vormt dan het „*wat*”.

In een adviesproces gericht op organisatie-verandering kan men dan ook deze twee aspecten onderkennen:

- een cognitief of inhoudelijk aspect, betrekking hebbend op het „*wat*” van de verandering;
- een proces-aspect, dat betrekking heeft op het „*hoe*” van de verandering.

Beide aspecten zijn van belang om de verandering tot stand te brengen. Opereerde de adviseur vroeger echter vooral vanuit het inhoudelijke, in de nieuwere benaderingswijzen kiest de adviseur veel meer het proces van de verandering als invalshoek. Hij ziet zich als change-agent, die het proces op gang brengt, in beweging houdt, maar ook - waar nodig en mogelijk - inhoudelijk, dus organisatiekundig, bijdraagt.

Dit zal ertoe leiden, dat zijn relatie met de organisatie een andere wordt, dat zijn fasering er enigszins anders komt uit te zien en dat hij in de verschillende fasen de klemtoon anders zal leggen. Schematisch zal men in zijn werkwijze de volgende fasen kunnen onderkennen:

### 1 *Een fase van oriëntatie*

Dit is een fase van verkenning, waarbij aan de orde komen:

- de toetsing, event. herziening van de probleemstelling;
- het wederzijds verkennen van de mogelijkheden van een verdere werkrelatie;
- een bepaling, wie als cliënt te zien is. Dit behoeft niet zonder meer degen te zijn, die formeel de opdracht geeft.
- een voorstel voor een mogelijke verdere aanpak en werkwijze.

Kenmerkend voor deze fase is vooral het verkennend karakter. Al is ook hier iets in beweging gebracht, adviseur en cliënt hebben nog voldoende vrijheidsmarge om te beslissen òf en zoja, hōe men samen verder wil gaan.

### 2 *Een fase van onderzoek*

Onderzoek of doorlichting hebben ook in deze benadering de strekking om tot een diagnose te komen. De focus is echter niet alleen op het inventariseren van de bestaande situatie gericht. De adviseur richt zich nadrukkelijk ook op het peilen van de verwachtingen, het stimuleren van de inbreng van de leden van de organisatie, het verzamelen van suggesties. Hij verkent dus ook hoe de organisatie zelf ingeschakeld kan worden bij het reorganisatieproces.

### 3 *Een fase van verwerking en diagnosestelling*

Dit is de fase, waarin het verzamelde materiaal geanalyseerd, gerangschikt en geïnterpreteerd moet worden.

De in fase 2 geschetste instelling van de adviseur geldt ook hier. Verwerking en diagnosestelling staan in het licht van: wat is essentieel voor *dit* reorganisatieproces.

In de oude opvatting was de diagnosestelling uitsluitend het domein van de adviseur. Met zijn rapport kwam pas de onthulling. Vanuit de nieuwe opvatting zijn situaties denkbaar, waarin de diagnosestelling gezien wordt als een activiteit waar adviseur en cliënt gezamenlijk aan kunnen werken.

### 4 *Een fase van rapportering en strategiebepaling*

Begripsmatig zijn rapportering en strategiebepaling te zien als afzonderlijke activiteiten, in de fasering van het proces verdient het aanbeveling ze aan elkaar te koppelen. Deze fase kan men schetsen als een „brug-fase”. Voorzover niet eerder gebeurd, moet men het aan de hand van de rapportering eens worden over de diagnose en moet van daaruit een strategie worden bepaald voor de invoering der veranderingen. De koppeling van rapportering en strategiebepaling brengt tot uiting, dat de eigenlijke doelstelling de verandering is; de diagnose geen doel op zich zelf.

De rapportering is trouwens een zaak, die in deze opvatting nooit uitslui-

tend schriftelijk zal plaatsvinden. De schriftelijk vastgelegde bevindingen worden gepresenteerd nà of begeleid dóór mondelinge gedachtenwisseling met de betrokken personen. Deze fase leent zich er bijzonder goed toe om de samenwerking tussen organisatie en adviseur uit te bouwen. Het is een kreative fase, er wordt gezocht naar de vormgeving van het veranderingsproces.

### 5 Een fase van invoering

In de logische analyse begint de invoering van de veranderingen, nadat adviseur en cliënt het eens zijn geworden over diagnose, de te bereiken doelen en de hiervoor benodigde strategie. Vanuit het proces gezien kunnen zich al in eerdere fasen verschijnselen voordoen, die in feite al veranderingen zijn of in elk geval de weg ervoor banen.

Meestal zal ook nauwelijks sprake zijn van één invoering, maar zullen een aantal deelgebieden of projecten worden onderscheiden, waaraan moet worden gewerkt en voor elk van hen kan een afzonderlijk invoeringsplan gelden. Voor elk van deze gebieden kan zich de hier geschetste fasering herhalen. Tijdens de invoering zullen periodiek voortgangsbesprekingen moeten plaatsvinden, de plannen eventueel moeten worden herzien.

### 6 Een fase van evaluatie

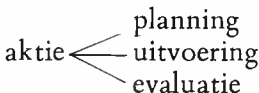
Evaluatie zal, zoals hieronder nog zal blijken, evenals planning in elke fase moeten plaatsvinden. De evaluatiefase zoals hier bedoeld, heeft betrekking op de evaluatie van het gehele projekt. Hiervoor geldt, dat een eindpunt van het projekt bepaald en de relatie met de adviseur ten aanzien van dit projekt afgerond moet worden.

De verleiding, niet in de laatste plaats voor de adviseur, kan groot zijn om te blijven reorganiseren.

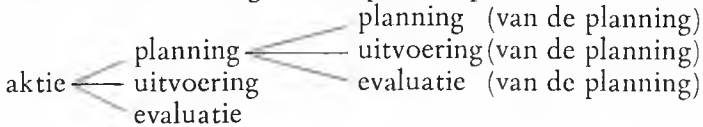
Hierboven is geschetst het schematisch verloop van een adviesproces, zoals dit zich in fasen kan voltrekken. In de realiteit zal het voorkomen, dat de fasen elkaar overlappen, of zich zullen herhalen (b.v. meerdere fasen van onderzoek). Daar komt bij, dat door deze fasering heen nog een basis-proces loopt, dat men als cybernetische cyclus kan omschrijven. In een dergelijke cyclus onderscheidt men drie stappen: planning - uitvoering - evaluatie.

Elke methodisch uitgevoerde activiteit of taakverrichting begint met een fase van *planning*, waar over de wijze, waarop de taak moet worden uitgevoerd, wordt nagedacht. (b.v. welke werkwijze, wanneer klaar, wie moet er aan werken).

Hierna volgt de eigenlijke *uitvoering* van de taak. In de *evaluatie* worden planning en uitvoering met elkaar geconfronteerd, wordt nagegaan of de gestelde doelen zijn bereikt. Het is de fase van terugkoppeling, mogelijke bijsturing en eventuele nieuwe impulsen voor volgende activiteiten.

Dus: 

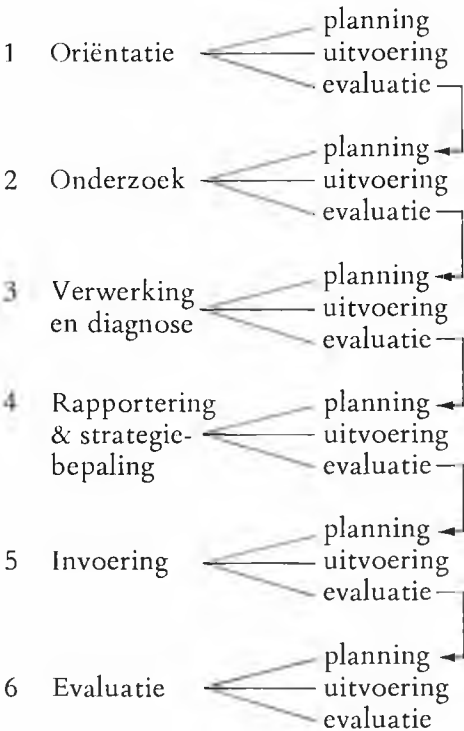
Men kan dezelfde drieslag ook toepassen op elk van de drie elementen:



Men wil de actie plannen, maar moet zich er ook op bezinnen hoe men dit wil doen (b.v. met welke mensen, rol van de adviseur daarbij, welke middelen).

Ook hieruit is te zien, dat het om een basisproces gaat. Men kan dit basisproces bij het adviseren methodisch gaan hanteren door het in te bouwen in de fasering van het adviesproces.

*Fase van:*



Methodisch hanteren betekent dan b.v. dat men zich in elke fase bij de planning kan afvragen, wat bereikt moet worden, hoe het bereikt moet worden, maar ook wat de inbreng van adviseur en wat de inbreng van de organisatie zelf zal zijn bij de uitvoering in deze fase.

De evaluatie per fase wordt gebruikt voor bezinning en terugkoppeling naar de organisatie. Evaluatie van een fase en planning van de volgende fase gaan trouwens vaak hand in hand. Men plant verder in het licht van tot dan toe opgedane ervaringen.

Het adviesproces en daarmee ook het veranderingsproces krijgt op deze

wijze een cyclisch karakter. Het veranderingsproces wordt binnen de organisatie geplaatst. De organisatie blijft in beweging en kan naar vermogen bijdragen in dit proces; de adviseur kan zijn inbreng daarop afstemmen.

Deze werkwijze sluit meer aan bij de in het vorige hoofdstuk geschetste inzichten inzake het functioneren van organisaties en bij de opvatting, dat de organisatie zelf in staat moet worden gesteld veranderingen te realiseren.

De adviseur kan in deze overigens nog wel eens voor een dilemma komen te staan. Hij wil de organisatie aan zichzelf laten werken, wil zijn relatie tot de organisatie als een „horizontale” zien. Er kunnen situaties optreden, waar de organisatie dit (nog) niet opbrengt en van de adviseur een „gezaghebbende” inbreng verwacht. Hoe moet de adviseur zich dan opstellen?

In principe blijft de grondgedachte juist, dat een organisatie haar eigen veranderingsproces moet realiseren. Vanuit deze grondgedachte moet de adviseur echter zijn rol afstemmen op de concrete situatie. De aard en omvang van zijn inbreng kan wisselend zijn.

De bovengeschetste fasering en de hantering van de drieslag voorbereiding-uitvoering - evaluatie kan adviseur en organisatie helpen in deze flexibel te zijn.

### **Werken met groepen**

Gesteld kan worden, dat door de ontwikkeling van de organisaties en de nieuwe opvattingen over het adviseren de adviseur veel meer oog heeft gekregen voor de groep als organisatorische eenheid. Het ligt voor de hand, dat hij hierop inspeelt en het werken met organisaties aan een veranderingsproces meer via groepen laat verlopen.

De volgende overwegingen - deels al genoemd - spelen daarbij een rol:

- 1 Het multi-disciplinaire karakter van veel vraagstukken, die moeten worden opgelost. Ook de afstemming van belangen en prioriteiten moet vaak in groepsverband gebeuren.
- 2 Nieuwe organisatievormen, zoals projectorganisatie, zijn gebaseerd op flexibele groepsverbanden.
- 3 Er is een algemene tendens in de samenleving om tot spreiding van de besluitvorming te komen en ook dit leidt tot meer groepsmatige overleg-procedures.
- 4 Het adviesproces is ook een leerproces voor de organisatie. Het werken met groepen door de adviseur geïnitieerd, kan model staan voor de werkwijze, die de organisatie zelf moet leren hanteren.
- 5 Door met groepen te werken vergroot de adviseur het „draagvlak” van de organisatie om haar eigen veranderingsproces te realiseren.
- 6 Werken met groepen kan de deelnemers helpen nieuwe mogelijkheden te ontdekken voor de onderlinge psycho-sociale relaties en het zal - op het juiste moment toegepast - de creativiteit stimuleren.
- 7 Werken met groepen kan ook bijdragen tot een efficiënter verloop van het adviesproces. Men heeft alle betrokkenen bij een bepaald probleem rond de tafel. Opeenvolgende individuele contacten zullen meer tijd kosten.



Het werken met groepen is uiteraard niet de enige methode, die de adviseur bij een veranderingsproces hanteert. Het is ook niet voor alle vraagstukken de meest geschikte. Meer op individuen gerichte methoden, zoals het interview en counselling, ook objectieve factfinding-technieken blijven hun geldigheid behouden. Niet alles speelt zich in groepen af en niet alles moet met groepen worden opgelost. Een van de belangrijkste doelen bij de strategiebepaling is juist op welk tijdstip en voor welk vraagstuk welke methode gebruikt moet worden.

Werken met groepen in het kader van een adviesrelatie met een organisatie betekent, dat de groep met de adviseur samen praat en samen denkt ten dienste van het organisatie-veranderingsproces. De groepen waarmee dit gebeurt, kunnen verschillend van aard zijn, hetzij reeds bestaande functionele groepen (b.v. de managementgroep, een stafgroep e.d.) of voor een speciale taak ten behoeve van het veranderingsproces gevormde groepen. Dit kunnen zijn werk- en projectgroepen, reorganisatiecommissies en stuurgroepen, die speciaal voor de besturing van het veranderingsproces worden gevormd en dan als zodanig het „scharnier” zijn, waardoor organisatie en adviseur zijn verbonden.

In principe kan de adviseur in elke fase met groepen uit de organisatie werken, al zal het meestal zo zijn, dat de verkennende fase een zaak van de adviseur is. De evaluatie van deze fase en daarop aansluitend de planning van de verdere actie kan echter al met een groep gebeuren.

Ook de methoden, die gehanteerd worden bij het werken met groepen kunnen verschillen. Zij kunnen variëren van besprekingstechnieken, gericht op probleem-oplossing en besluitvorming tot methoden gericht op het beter functioneren van de groep en meer sociatrische benaderingen. De adviseur kan inhaken op bestaande besprekingen en overlegpatronen, er kunnen afzonderlijke bijeenkomsten komen uitsluitend gewijd aan de veranderingsproblematiek.

Een vorm, waarbij nadrukkelijk het aspect van samenwerken als groep naar voren komt is de conferentie-vorm. Een conferentie kan men zien als een *intensieve periode van werken in groepsverband*. Om deze intensiteit te bereiken is de groep gedurende een aaneengesloten periode, dus ononderbroken, bij elkaar. Men moet deze periode op minstens één dag stellen. Voor de intensiteit is verder essentieel, dat men *ongestoord*, dus niet onderbroken door andere activiteiten of beslommeringen bij elkaar is. Dit leidt ertoe, dat men de conferentie buiten de eigen organisatie laat plaatsvinden.

In het volgende hoofdstuk zullen enkele voorbeelden van werken met groepen in conferentie-verband worden besproken.

### **Toepassingen van de conferentie-methode**

Hieronder zullen een drietal toepassingen van de conferentie-methode worden besproken, in verschillende fasen van het adviesproces gesitueerd.

Terwille van de bespreekbaarheid wordt telkens de schijnwerper op één vorm gericht; zij kunnen echter ook gekombineerd worden toegepast. De drie voorbeelden zijn een keuze, er zijn uiteraard ook nog andere conferentie-vormen .

- Achtereenvolgens zullen worden besproken ervaringen met:
- een *werkkonferentie*, waarbij het aksent lag op diagnosestelling door de groep zelf tijdens de konferentie (fase 3.)
  - een *werkkonferentie*, waar de nadruk lag op rapportering (door de adviseur) en strategiebepaling (gezamenlijk). (fase 4).
  - een *trainingskonferentie*, die onderdeel was van een actieplan voor een organisatie-verandering. (fase 5).

Voorbeeld 1: *Een werkkonferentie met aksent op diagnosestelling door de groep zelf.*

**Beschrijving:**

Het betreft het bestuur van een landelijke vereniging, een non-profit-organisatie met dienstverlenend karakter.

Men was al geruime tijd in gesprek over de taakopvatting van het bestuur als geheel, over de diverse functies binnen het bestuur en meer in het algemeen over de structurele opbouw van de organisatie. Beroepskrachten binnen de organisatie hadden in deze veel voorbereidend werk gedaan. Er bleek behoefte aan een extern advies, hoe men hiermee verder moest gaan. Men wilde deze bemoeiingen van beperkte omvang zien.

De voor-oriëntatie omvatte enkele gesprekken tussen leden van het dagelijks bestuur, beroepskrachten en adviseur. Overeengekomen werd, dat de adviseur voor het gehele bestuur een inleiding zou houden met als doel:

- inzichtverruiming inzake het functioneren van organisaties (inhoudelijk aspekt).
- een relatie naar het bestuur te leggen, want niet iedereen wist, wat men met zo een adviseur moest doen (procesmatig aspekt).
- de adviseur gelegenheid geven tot een verkenning ten aanzien van verdere mogelijkheden van samenwerking.

Uit deze kennismaking met het bestuur, tevens verkenning, kwam voort de gedachte om naar een tweedaagse konferentie met het gehele bestuur toe te werken. De doelstelling van deze konferentie zou moeten zijn om tot een gemeenschappelijke diagnose van de kernproblemen te komen en tevens een aanzet te maken tot oplossing van deze problemen. De adviseur zou konferentie-leider zijn. Ter voorbereiding van de konferentie zou de beroepskracht een aantal individuele gesprekken voeren met de bestuursleden. Uit voorafgaande sondering bleek, dat dit geen problemen zou geven.

Het materiaal zou ter konferentie gepresenteerd, de konklusies er uit gezamenlijk getrokken moeten worden. Tijdens deze gesprekken was er periodiek overleg tussen beroepskracht en adviseur. Men kan deze gesprekken als de onderzoek-fase zien.

De konferentie begon met een inleiding door de adviseur, waarin zeer sterk benadrukt werd dat men in deze 2 dagen de bovengenoemde doelstellingen moest zien te realiseren. Hierna volgde de presentatie door de beroepskracht van het tijdens de interviews verzamelde materiaal. De direktheid van

een aantal uitspraken wekte hier en daar duidelijk onbehagen. In subgroepen moest men nu aan de hand hiervan tot een diagnose van de kernproblemen zien te komen. Hiervoor werd een uur uitgetrokken en hieraan werd strak de hand gehouden. Elke groep moest beknopt - in kernpunten - aangeven, wat volgens haar de hoofdproblemen waren, die moesten worden opgelost en dit op flap-overs vastleggen. De groepen werden geïnstrueerd om in deze fase niet over verbeteringen te praten, maar zich tot de diagnose te beperken. Plenair werden de flaps besproken en doorgewerkt met als doel tot één gezamenlijk overzicht te komen. Dit gesprek werd pas afgerond toen men het gevoel had, dat men het eens was over de kernproblemen. De strekking van deze werkwijze is om de groep met de eigen situatie te konfronteren. (te-recht spreekt R. Beckhard bij een dergelijke opzet van een Confrontation Meeting).

Na overeenstemming over de diagnose volgt een tweede fase in het konfrontatie-proces. Per probleem-punt moeten, eveneens in subgroepen, verbeteringsmogelijkheden worden geïnventariseerd. De richtlijn is ook hierbij, dat men niet op één suggestie moet blijven hangen, maar moet inventariseren. De sub-groepen zijn ditmaal anders geformeerd, namelijk naar de mate van betrokkenheid bij het probleem.

Ook dit resultaat wordt weer plenair besproken. Men krijgt nu de situatie, dat het werk van elke sub-groep door de anderen wordt bekomentarieerd, de sub-groep het moet toelichten of aanvullen. Men werkt zolang door, tot er een gevoel bestaat, dat men voldoende aangrijpingspunten voor vervolgvakzaamheden na de konferentie heeft. Hierna worden afspraken gemaakt op welke wijze, met welke taakopdracht en met welke taakverdeling na de konferentie verder gewerkt zal worden.

Uiteraard kwam men niet rond in deze twee dagen; dat was ook de bedoeling niet. Men ging naar huis met het gevoel, dat men een impasse doorbroken had, er voldoende „ingangen” waren om verder te kunnen werken. En misschien het belangrijkste: er was energie vrij gekomen om verder te gaan. Een aantal werkgroepen en commissies gingen aan de slag en in een vrij hoog tempo kwam men tot resultaten. Na enkele maanden volgde nog een trainingskonferentie, die men zelf voorbereidde en leidde.

Het kenmerkende van een dergelijke konferentie is, dat er vrij strak toegewerkt wordt naar een konfrontatie met de eigen situatie en, als men dit punt heeft bereikt, de aandacht van de diagnose weg op het noemen van verbeteringsmogelijkheden gericht wordt. In het proces van de konfrontatie is een beslissend moment de omslag van het in de diagnose gekomprimeerde onbehagen naar de ontspanning als men ondergaat, dat men samen de problemen onder ogen kan zien, dat men de dingen bij de naam kan noemen en dat men in staat is gezamenlijk een weg uit te stippelen om verder te gaan.

- Een dergelijk type konferentie kan zinvol zijn, indien
- de problemen grotendeels in deze groep gelokaliseerd zijn en alle informatie dus ter plaatse aanwezig is.
  - de groep voldoende cohesie vertoont om een dergelijke werkwijze aan te

kunnen. Is er sprake van te veel problematiek in de onderlinge relaties, dan kan dit de sterk taakgerichte opzet belemmeren.

In dit laatste punt zit wellicht het risico-element, dat men bij de keuze van deze vorm moet overwegen.

Bij een doorbraak van teveel socio-emotionele thematiek is het proces, zoals het gestructureerd was, minder beheersbaar.

Wat de positie van de adviseur aangaat, hij is bij een dergelijk type konferentie primair konferentie-leider. Hij heeft geen inhoudelijke inbreng bij het verstrekken van de informatie voor de diagnose.

Zij inbreng is overwegend het besturen en bewaken van het proces, met een vrij sterke structurering van zijn kant (b.v. taken subgroepen, vormgeving aan de samenvatting, tijdschema aanhouden). Omdat hij zelf niet de informatie heeft verzameld, moet hij attent zijn op het onderkennen van eventuele socio-emotionele problematiek, die in de verstrekte informatie verborgen kan zitten.

*Voorbeeld 2: Een werkkonferentie gericht op rapportering en strategie-bepaling.*

In het eerste voorbeeld lag de nadruk op de diagnosestelling door de groep zelf, zonder voorafgaand onderzoek door de adviseur. In het volgende voorbeeld vindt de werkkonferentie plaats, nadat de adviseur zelf onderzoek heeft verricht en dit tot een diagnose heeft verwerkt. De konferentie is gesitueerd in de fase van rapportering en strategie-bepaling. De rapportering van de bevindingen is het vertrekpunt van de konferentie.

**Beschrijving:**

Het betreft een bedrijf, waar gedurende de laatste jaren een aantal wijzigingen in de taakverdeling tussen de afdelingen en personen nodig bleken. Deels waren deze al ingevoerd, andere wijzigingen waren voorbereid. De behoefte aan wijzigingen kwam overigens niet voort uit negatieve verschijnselen zoals inkrimping o.i.d. Zij hielden veeleer verband met groei en technologische ontwikkelingen. Eerder gehouden onderzoekingen wezen ook op een grote behoefte aan beleidsverheldering en verbetering van de communicatie op alle niveaus. Men wilde de verdere invoering door een extern adviseur laten begeleiden, mede omdat de invoering tot nu toe niet probleemloos was verlopen. Een en ander werd in voorbesprekingen door de directie vertolkt.

De adviseur stelde een verkenningfase voor om eerst maar eens over en weer de voorwaarden voor samenwerking te onderkennen en - indien aanwezig - tot een gemeenschappelijke probleemstelling en aanpak te komen. Hij ging dus niet zonder meer in op het verzoek tot begeleiding.

De verkenning vond plaats middels een aantal individuele gesprekken met topgroepleden en enkele andere functionarissen, alsmede door documentenstudie.

De verkenning werd afgerond met een bespreking met de topgroep. In deze laatste bespreking wordt overeenstemming bereikt over een aansluitende onderzoekfase, af te ronden met een feed-back aan de topgroep.

Op basis daarvan zou dan een meer definitieve strategie worden ontwikkeld. Afsproken werd, dit in de vorm van een tweedaagse conferentie te doen. De adviseur haakt het projekt in dit stadium aan de topgroep vast en dus niet uitsluitend aan de direktie. Er wordt een onderzoekfase en een gemeenschappelijke bezinning ingelast; de begeleiding van geplande veranderingen wordt vooralsnog uitgesteld. De konferentievorm wordt mede gekozen, om gelegenheid te krijgen deze groep intensief als groep te laten werken.

Het onderzoek wordt ingeleid door groepsgewijze introductiebijeenkomsten in de betrokken afdelingen, waar de aanpak wordt toegelicht en te zijner tijd terugrapportering wordt toegezegd. Hierna volgen een aantal individuele en groepsinterviews, die door de adviseurs worden afgenomen. Tussentijds vinden nog een tweetal besprekingen met de topgroep plaats om gezamenlijk over doelstelling en programmering van de konferentie te spreken. Als doelstellingen van de konferentie worden gezien:

- aan de hand van de bevindingen van de adviseur zien eens te worden over de diagnose
- op basis hiervan een actieplan ontwikkelen
- een toetsing met algemeen organisatorische inzichten, door de adviseur in te brengen.
- nagaan of de werkwijze van de konferentie perspektief biedt voor de wijze, waarop de topgroep met elkaar werkt.

Ter konferentie begint de adviseur zijn bevindingen, die puntsgewijs op flap-overs zijn vastgelegd, terug te rapporteren. (problemen, die sterk persoonsgebonden waren, werden vooraf met de betrokkenen besproken en met hun toestemming in de konferentie gebracht).

In aansluiting werden de bevindingen bediscussieerd en op enkele punten aangevuld. De doelstelling was ook hier zover te komen, dat men het eens werd over de diagnose, voordat met vrucht over de verdere aanpak kon worden gesproken.

Een van de kernpunten van de diagnose was het gebrekkige functioneren van de topgroep; dit punt beantwoordde aan de gevoelens, die er leefden. Expliciet werd aan de orde gesteld of men zich als topgroep verantwoordelijk wilde voelen voor de diagnose en verbetering. Hierop werd bevestigend geantwoord en dit bleek ook uit de wijze waarop men verder werkte. Dit was niet zonder meer vanzelfsprekend, want tot nu toe was er vooral de neiging vanuit de eigen funktie te werken, met overigens goede verhoudingen onderling en met de direktie.

Het gesprek over de diagnose mondde uit in een gesprek over de prioriteitsbepaling. Aan de hand hiervan konden een aantal onduidelijkheden, die in deze groep leefden met betrekking tot de onderlinge taakafbakening, diepgaander worden besproken. De groep bleef overigens gedurende deze twee dagen gezamenlijk werken; er waren geen sub-groepen. Er ontstond een actieplan, dat voor een aantal maanden werd gekonkretiseerd en er werd afsproken, op welke wijze aan de diverse punten zou worden gewerkt. Ook de topgroep kwam in deze maanden geregeld bij elkaar; de adviseur was hierbij aanwezig. Deze werkfase werd weer afgerond met een werkkonferentie.

Kenmerkend voor een dergelijke werkkonferentie is:

- er is een stuk voorwerk door de adviseur verricht, zijn rapportering is het vertrekpunt voor daarop aansluitende groepsactiviteit.
- door de concentratie op twee dagen treedt er een versnelling op in het op gang komen van het veranderingsproces. Er is door deze concentratie ook gelegenheid op het functioneren als topgroep in te gaan.
- de konferentie biedt gelegenheid om te beleven, dat het veranderingsproces een verantwoordelijkheid van de organisatie blijft en niet aan de adviseur wordt „uitbesteed”.
- het proces van een dergelijke konferentie is aanzienlijk minder strak gestructureerd dan in het eerste voorbeeld en is ook veel meer een zaak van groep en adviseur gezamenlijk.
- de wijze, waarop tijdens de konferentie aan de problemen wordt gewerkt is een leerproces voor de groep.
- door op een volgende konferentie af te sturen komt er een ritme in het veranderingsproces, waarbij werkperioden worden afgerond met een konferentie, die met name gericht zijn op de evaluatie van de vorige, en planning van de volgende fase.

In een dergelijke opzet functioneert de adviseur vanuit twee rollen: Hij heeft onderzoek gedaan en heeft van daaruit een inhoudelijke inbreng als organisatie-adviseur. Als konferentie-leider is hij vooral procesmatig bezig. In de structurering van het conferentie-leiderschap wordt het aksent sterk gelegd op de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de voortgang, ook ter konferentie.

### *Voorbeeld 3: De trainingskonferentie in het kader van een organisatieveranderingsproces*

De werkkonferentie ontleent haar thematiek rechtstreeks aan het organisatieveranderingsproces; men werkt tijdens de konferentie aan vraagstukken en problemen, die betrekking hebben op dit proces. De trainingskonferentie heeft een ander karakter en een andere doelstelling. Training is gericht op het aanleren - beter gezegd - het zich eigen maken van vaardigheden. In samenwerkingsverbanden denkt men daarbij vooral aan zich daar voltrekkende sociale processen, zoals kommunikatie, leiderschap, onderlinge relaties. Training hiervoor kan volgens verschillende methoden plaatsvinden. Bekend is in de laatste jaren vooral de laboratorium-trainingsmethode (sensitivity-training).

De doelstelling van een trainingskonferentie is dus vorming, gedragsbeïnvloeding van individu en groep in een nader te specificeren richting.<sup>1)</sup> Natuurlijk kan ook de werkkonferentie dit vormende effect hebben, maar primair is zij gericht op het werken aan concrete vraagstukken en problemen.

---

<sup>1)</sup> Overigens is al vaker de vraag aan de orde geweest, of het begrip training wel toereikend is om deze activiteiten te typeren. Training heeft teveel associaties met het „inslijpen” van vaardigheden en kan, zo opgevat, in sociale processen doen denken aan konditioneren van mensen op functioneren, zoals „de organisatie het eist”.

Training, c.q. de trainingskonferentie, moet ook worden afgebakend van opleiding c.q. de opleidingskonferentie. Opleiding is gericht op het bijbrengen van inzicht en kennisverruiming, heeft dus overwegend cognitief karakter. Training daarentegen heeft meer proceskarakter. Uiteraard kunnen ook mengvormen van training en opleiding optreden.

In de fasering geplaatst zullen trainingskonferenties in het algemeen pas na diagnosestelling en strategiebepaling volgen. De werkkonferentie daarentegen kan - zoals besproken - al eerder worden ingeschakeld.

Het volgende voorbeeld geeft aan hoe een trainingskonferentie wordt afgeleid van een op gang gekomen veranderingsproces en hoe beiden op elkaar inwerken.

### **Beschrijving**

Het betreft een inrichtingsorganisatie, bezig met herziening van haar structuur en werkwijze; men heeft hiervoor assistentie van externe adviseurs gevraagd. Na een verkenning volgt een uitgebreid onderzoek door de adviseurs. De bevindingen hiervan worden met alle groeperingen besproken. De adviseurs bieden een aantal richtingen aan, waarin verder kan worden gewerkt. Bij alle groeperingen leeft de behoefte om aan verheldering van de eigen functie en de taakafbakening met de andere groeperingen te werken. Dit kan niet zonder meer; deels, omdat eerst een stuk topproblematiek moet worden opgelost; deels omdat men eerst een eind verder moet zijn met het verhelderen van de toekomstige werkwijze. Deze is immers van invloed op de inhoud van de diverse functies. Toch vraagt de dynamiek van het op gang gekomen proces, dat er met de diverse groeperingen gewerkt wordt; het zou niet juist zijn hiermee te wachten tot de genoemde problemen zijn opgelost. Wachten houdt het risico in, dat het tijdens de onderzoekfase opgebouwde contact met bepaalde groeperingen verloren kan gaan. De betreffende groeperingen kunnen zich terecht in de kou gelaten voelen.

Bij een der groeperingen, waartoe het betoog zich verder zal beperken, leefde de bovengenoemde behoefte aan verheldering van eigen functie en taakafbakening zeer sterk. Dit uitte zich ook in de wens om middels opleiding en training aan de verheldering van het beroepsbeeld en de beroepsvorming te werken.

Met deze groep wordt besproken, dat weliswaar hun functie-problematiek nog niet aan de orde kan komen, echter wel de mogelijkheid bestaat tot een trainingsprogramma t.b.v. de beroepsvorming te komen. Daarmee is hun eerste probleem niet van de baan, maar daar kan nu eenmaal op korte termijn niet aan worden gewerkt. Wel kan men zeggen, dat de training, gericht op de beroepsvorming, meer indirect ook voorwaarden schept om straks mee te kunnen praten over de functie- en taakproblematiek. Naar verwacht kan worden zal de training ook de samenhang in de groep versterken en hierdoor zal men eveneens beter in staat zijn straks een bijdrage te leveren tot het veranderingsproces. De groep gaat hierop in. Er wordt een programma-kommissie gevormd uit vertegenwoordigers van de groep en adviseurs. Er ontstaat een trainingsopzet, bestaande uit een trainingskonferentie rondom het thema „kommunikatie” en een vervolg-konferentie enkele maanden

later, over het thema „leiderschap”. Beide thema’s zijn relevant in verband met de functie van deze groep. De konferenties duren elk 2½ dag; in de tussenliggende periode zijn nog een tweetal kortere bijeenkomsten van elk een halve dag gepland. (Aangezien het te ver zou voeren dit geheel te beschrijven, zal hieronder slechts de eerste conferentie worden besproken).

Ter inleiding van de conferentie stelden de trainers nogmaals, dat de doelstelling van de conferentie gericht was op training met betrekking tot communicatie. De eerste zittingen waren door de trainers geprogrammeerd (oefeningen op gebied van non-verbale communicatie, luisteroefeningen en rollenspelen), een deel van het programma was open en dit zou men, tevens als oefening, samen programmeren.

Voor de gedachtegang hier is van belang, dat er na de derde, nog door de trainers voorbereide oefening, duidelijk een tendens naar voren kwam, in de nabespreking de eigen organisatorische problematiek aan de orde te stellen. Dit proces verheft zich als de groep in de gelegenheid gesteld wordt zelf het programma te bepalen. Er ontstaat een discussie of men wel of niet in een rollenspel een thuis-situatie „mag” spelen. Besloten wordt dit toch te doen. Uitgebeeld wordt een gespreks-situatie, waarbij centraal staat de leiderschapstijl van een der topfunktionarissen uit de eigen organisatie. Duidelijk blijkt, dat men problemen met deze stijl heeft, maar ook, dat men zelf bijdraagt tot het instandhouden van deze stijl.

Het rollenspel wordt uitgebreid nabesproken, waarbij de generaliserende konklusies van de trainers telkens worden terugvertaald naar de eigen situatie. De groep beleeft het feit, dat men deze thuis-situatie gezamenlijk onder ogen heeft willen zien, als positief.

Het verloop van de conferentie wordt in huis met de topleiding nabesproken, waaronder ook de funktionaris uit het rollenspel. Men merkt, dat dergelijke vraagstukken, die de leiderschapstijl raken, bespreekbaar worden. Dit komt ook op andere punten in het veranderingsproces tot uiting: de organisatie realiseert zich, dat men bezig is naar een andere stijl toe te groeien.

De trainingskonferentie, zoals hierboven beschreven wordt gekenmerkt door het feit, dat zij weliswaar ontstaat uit een organisatie-veranderingsproces, tijdens de training echter de organisatie- en veranderingsproblematiek niet rechtstreeks aan de orde komt. Het is zelfs zo, dat van de deelnemers gevraagd wordt deze problematiek te laten liggen. Het doel is training, b.v. gericht op het verkrijgen van inzicht in en verbeteren van het eigen functioneren en het funktionieren als groep. De training draagt als zodanig bouwstenen aan voor het veranderingsproces en werkt op zijn beurt versnellend op dit proces.

In verband met dit laatste is van belang zich goed te realiseren, op welk moment men de training inbouwt. Zeer algemeen kan men stellen, dat het gehele veranderingsproces al in een stadium moet zijn, dat men met de resultaten van de training, b.v. een meer open en „horizontale” vorm van communicatie, al iets kan doen in de organisatie. Immers vaak is het bij training zo, dat men met het geleerde thuis niets weet te beginnen, omdat



het niet in het bestel past. In het geschetste voorbeeld hadden de trainers zich vooraf gerealiseerd, dat de training andere opvattingen over communicatie naar voren zou brengen, dan tot nu toe in de organisatie gangbaar. In dit stadium was dit geen bezwaar meer; de vraagstukken van communicatie en leiderschapsstijl waren ook langs andere wegen aan de orde gekomen. De organisatie was wat dit aangaat reeds behoorlijk in beweging, de trainingskonferentie paste in dit proces en droeg ertoe bij dit te versnellen.

De trainer heeft in een dergelijke opzet een dubbelrol. Hij is trainer, maar ook adviseur, die op de hoogte is van het organisatie-veranderingsproces. Hierdoor is hij in staat tijdens de training op een juiste manier de organisatie-problematiek „af te houden”, maar ook om de groep te helpen bij het „vertalen” van de training naar de thuis-situatie.

### **Konferentie en veranderingsproces**

Een organisatie, die zich gaat reorganiseren, verkeert altijd in een situatie, waarin een veranderingsproces op gang moet komen en zich voltrekken, terwijl tegelijkertijd het dagelijkse gebeuren door moet gaan. Men moet de lopende gang van zaken blijven behartigen, daarnaast over vernieuwingen denken en deze invoeren. In de praktijk komt het er vaak op neer, dat de leden van de organisatie - naast hun dagelijkse werk - door de reorganisatie-activiteiten extra zwaar belast worden. De problemen van de dag eisen aandacht en dit leidt er toe, dat men niet tot de nodige bezinning komt, die het veranderingsproces vraagt.

, Een gevolg is dan veelal, dat de activiteiten ten behoeve van het veranderingsproces in de tijd uitgesmeerd wordt. De ervaring leert, dat er dan een risico is, dat zo een proces gaat verzanden; de gang is er uit. Het is ook mogelijk, - eveneens een risico - dat het te veel aan de adviseur blijft hangen.

Naast de andere reeds besproken overwegingen kan dit mede een motief zijn om in het kader van een veranderingsproces met konferenties te werken.

Met een konferentie schept men bewust de ruimte om gedurende een bepaalde tijd gekoncentreerd met het veranderingsproces bezig te zijn. In het algemeen hebben deze konferenties dan een dynamiserende en versnellende invloed op dit proces.

Twee typen konferenties als deel van het veranderingsproces kwamen ter sprake:

- de werkkonferentie, die gekenmerkt wordt door probleemgerichtheid. Zij kan in de fasering van het adviesproces op verschillende plaatsen worden ingebouwd.
- de trainingskonferentie, waarbij het om vorming gaat met betrekking tot de sociaal-psychologische processen, die zich in groepsverband afspelen.

Er kunnen ook mengvormen optreden. Men kan tijdens een werkkonferentie weliswaar probleemgericht werken, maar er kunnen zich daarnaast aspecten voordoen die te maken hebben met het functioneren van de groep. Het kan ook zo zijn, dat tijdens de diagnosestelling het gebrekkige functioneren of de gestoorde onderlinge relaties als problemen onderkend zijn en dat men een konferentie gebruikt om hieraan te werken. Een dergelijke

werkkonferentie zal dan gebruik maken van procesmethoden uit de trainings-sfeer.

Hierbij sluit aan, dat ook de rol van de adviseur in de diverse konferenties kan verschillen. Hij kan optreden als konferentie-leider, trainer, sociater en -meer inhoudelijk - als onderzoeker, deskundige of docent. Soms kunnen rollen gekombineerd worden, soms kan het verstandig zijn deze over meerdere personen te verdelen.

Het werken met groepen en het gebruik maken van de conferentiemethode vraagt in elk geval van de organisatie-adviseur meer dan expertise op organisatiekundig gebied. Het vraagt vooral deskundigheid inzake de adviesmethodiek en daarbinnen de bekwaamheid de groepsarbeid methodisch te hanteren.