

DEZE UITGAVE VERSCHEEN ALS  
NR. 72 IN DE SERIE  
GESCHRIFTEN RECHT/BESTUUR/ECONOMIE



# BRONNEN VAN WELVAART EN WELZIJN

REDE

UITGESPROKEN BIJ DE AANVAARDING VAN HET AMBT  
VAN GEWOON HOGLERAAR IN DE INDUSTRIËLE  
BEDRIJFSKUNDE EN ORGANISATIELEER AAN DE  
LANDBOUWHOGESCHOOL TE WAGENINGEN  
OP DONDERDAG 23 APRIL 1970 DOOR  
DRS. A. A. KAMPFRAATH

*'Als wij maar willen voorzien, is er  
altijd wel wat op te verzinnen'*

*H. J. M. Lombaers*

ISBN 90 14 41699 7

*Mijne heren leden van het bestuur van de landbouwhogeschool,*

*mevrouw en mijne heren hoogleraren en lectoren,*

*dames en heren docenten en medewerkers van deze hogeschool,*

*dames en heren studenten*

*en voorts gij allen die mede van uw belangstelling blijkt geeft.*

*Zeer gewaardeerde toehoorders,*

Bronnen van welvaart en welzijn is de titel van deze oratie. De titel geeft het gebied aan waarin wij ons zullen begeven.

Het baken dat onze koers bepaalt, wordt gevormd door het uitgangspunt, dat de totaliteit van welvaart en welzijn ons aller aandacht verdient.

De daarop uitgezette koers voert ons langs een categorie instituten die met het oog daarop van het grootste belang zijn, de functionele doelgemeenschappen. Wij zullen ons in globale zin in deze instituten verdiepen.

Daarna zullen wij ons een moment bezighouden met de bedrijfskunde. Tot slot zullen wij aandacht besteden aan één van de problemen waarmee de bedrijfskundige geconfronteerd wordt.

*Dames en Heren,*

Jarenlang hadden wij voornamelijk aandacht voor onze *welvaart* en wel speciaal voor de toename daarvan. Mede onder invloed van de jongeren is sedert kort een grotere belangstelling gewekt voor ons *welzijn*. Bezien wij *welzijn* en *welvaart* in onderling verband, dan kunnen wij een sterke samenhang, soms zelfs een complementariteit, waarnemen. *Welvaartsvermeerdering* kan *welzijnsvermindering* tot gevolg hebben. Daarvan is bijvoorbeeld sprake als vermeerdering van *welvaart* gepaard gaat met toenemende milieuvergiftiging. Anderzijds kan *welzijnsvermeerdering* soms ook *welvaartsvermindering* betekenen. Te denken bijvoorbeeld aan prijsstijging van produkten als gevolg van de kosten van maatregelen tegen lawaai, of van kosten van aanleg van groenstroken. Ook kan uitbreiding van op *welzijn* gerichte activiteiten ten koste gaan van de beschikbaarheid van mankracht voor op *welvaart* gerichte activiteiten. Het

lijkt dan ook gerechtvaardigd te stellen dat in verregaande mate sprake is van gemeenschappelijkheid van bronnen.

Aldus lijkt het ons beter, welvaart en welzijn niet als afzonderlijke grootheden te beschouwen, doch als een totaliteit. Wij sluiten ons hiermede aan bij Lievegoed die stelt: 'De ontwikkeling gaat van kwantiteit van goederen naar kwaliteit van leven'.

Wij nemen als uitgangspunt in het hierna volgende dat een verhoging van het niveau van de kwaliteit van leven ons aller wens is. Zij brengt ons bij de gang van zaken met betrekking tot de omzetting van de elementaire potentiëlen als menselijke kracht, menselijke creativiteit, mineralen enz. De omzetting in elementen welke voor de kwaliteit van leven van belang zijn, met inachtneming van de uit de aard van de nagestreefde kwaliteit van leven voortvloeiende randvoorwaarden.

De omzetting geschiedt door een groot aantal veelsoortige instituties. Ondernemingen, dienstverlenende bedrijven, overheidsdiensten, toneelverenigingen, ouden-van-dagen-tehuizen, bioscopen, ziekenhuizen, scholen, sportverenigingen enz. enz., zij alle hebben daarin hun aandeel.

Hun aller bijdragen zijn van grote invloed op het niveau van kwaliteit van leven dat wij kunnen bereiken. Al deze maatschappelijke instituties tezamen zouden wij willen aanduiden met het begrip: het maatschappelijk voortbrengingsapparaat.

De mate waarin het maatschappelijk voortbrengingsapparaat erin slaagt aan onze gezamenlijke wensen en eisen te voldoen, willen wij de mate van effectiviteit van het maatschappelijk voortbrengingsapparaat noemen. Voor de effectiviteit van het maatschappelijk voortbrengingsapparaat is de effectiviteit van de afzonderlijke individuen c.q. instituten bepalend.

De afzonderlijke individuen c.q. instituten, deel uitmakend van het maatschappelijk voortbrengingsapparaat, kunnen echter slechts opereren wanneer zij hun activiteiten kunnen richten op een afzonderlijke vraagstelling.

Het is ten dele een kwestie van maatschappelijke techniek hoe men het vraagstuk van de totstandkoming van de afzonderlijke vraagstellingen oplost. M.n. wat de materiële voorziening betreft, is daarbij sprake van een onderwerp dat vele politici bezighoudt. Centrale economische planning of het marktmechanisme met de vrije onderneming; zij zijn alternatieven die bij voortdurende belangstelling in die kringen ondervinden.

Ideologie en maatschappelijke techniek worden daarbij wel eens door elkaar gehaald. Van belang is in dit verband het experiment in Joegoslavië waar van vrije, door de totaliteit van de werknemers beheerde ondernemingen, sprake is. Het toont ons dat een bepaalde ideologie een bepaalde maatschappelijke techniek niet behoeft uit te sluiten. Dit experiment is als zodanig een doorbraak die onze volle aandacht waard is.

Bezien wij de hedendaagse realiteit in ons land, ook wat de niet specifiek economische aspecten betreft, dan zien wij dat de eisen welke de maatschappij stelt op zeer verschillende wijzen aan de verschillende individuen c.q. instituten bekend worden.

Voor handel en industrie benutten wij met betrekking tot bijvoorbeeld de produkten in de meeste gevallen het marktmechanisme. Wat de welzijnsbeïnvloedende factoren als lawaai, luchtverontreiniging e.d. betreft wettelijke regelingen. Voor wat de ziekenhuizen betreft wordt het min of meer aan het bestuur en artsen overgelaten om zelf te bepalen wat zij juist achten. Alleen wanneer zij duidelijk beneden een bepaalde algemeen aanvaarde norm komen, kan daar via publiciteit of een beroep op de rechter iets aan gedaan worden. Met betrekking tot de dienstverlening door scholen ligt veel vast in wettelijke regelingen. Zo kunnen wij nog tal van andere vormen noemen aan de hand waarvan de betrokken instituten duidelijk wordt wat de eisen zijn die door de belanghebbende leden uit de maatschappij of door de maatschappij als geheel gesteld worden. Als gevolg van de grote verscheidenheid van te verlenen diensten resp. voort te brengen produkten en de daarbij behorende nevenverschijnselen, is sprake van een uiterst veelzijdige problematiek. Het is juist deze veelzijdigheid welke recht gedaan moet worden in het belang van de maximaal bereikbare kwaliteit van leven. Wij achten dit een van de grote problemen van onze maatschappij. Voor de oplossing ervan is het nodig dat degenen die zich bezighouden met de maatschappelijke techniek zorgen voor nieuwe concepties. Deze concepties kunnen dan de politieke-ideologische discussies verrijken. Wellicht kan het samenwerkingsmodel van Lievegoed tot deze nieuwe concepties inspireren.

Zoals gesteld, is de effectiviteit van de afzonderlijke instituten en personen van bepalend belang.

Onder effectiviteit in dit verband te verstaan: de mate waarin aan de afzonderlijke vraagstelling wordt voldaan.

Een complicatie ontstaat als gevolg van het feit, dat ieder individu of instituut, meer of minder bewust, van een eigen interpretatie van de vraagstelling uitgaat. Deze dient dan als uitgangspunt voor de activi-

teiten. Wij noemen dat de gehanteerde interne criteria voor succes. Er zijn daarvoor diverse redenen te geven. Op enkele komen wij nader terug.

De effectiviteit van de afzonderlijke individuen en instituten kan daardoor in principe aan twee grootheden gemeten worden, t.w. aan de bekend geworden eisen, wensen e.d. van de maatschappij of aan de intern gehanteerde criteria voor succes. Wij willen daarom onderscheiden: een extern georiënteerd en een intern georiënteerd effectiviteitsbegrip.

Voor de maatschappij is het van belang dat die twee effectiviteitsbegrippen geen te grote marge vertonen. Opgemerkt dient overigens te worden dat men zich de interne criteria voor succes vaak niet erg bewust is. Er zijn diverse instituten waar men van de daarvoor van belang zijnde personen totaal verschillende antwoorden krijgt op de vraag, wat de interne criteria voor succes eigenlijk zijn.

De afzonderlijke delen van het maatschappelijk voortbrengingsapparaat hebben één ding gemeen; er is steeds sprake van mensen die door hun activiteiten in directe of in indirecte zin bijdragen tot de kwaliteit van leven. Zij doen dit als individu of als groep. Wij zullen ons verder tot het beschouwen van de laatstgenoemde gevallen beperken.

Wij willen daarbij spreken van doelgemeenschappen. Dit zijn gemeenschappen die zich als zodanig doen herkennen, door het feit dat de leden een overeenkomstig doel nastreven en dit in een bepaald onderling verband wensen te doen (tennissen, toneelspelen, gezelligheid scheppen, geneeskundige hulp en verzorging leveren, voorzien in een bepaalde behoefte aan produkten enz. enz.). Het aanwezig zijn van dit onderlinge verband én het overeenkomende doel, wordt gekenmerkt door de noodzaak van de aanwezigheid van een bestuur.

Uitgaande van het effectiviteitsvraagstuk, constateren wij dat er twee categorieën doelgemeenschappen te onderscheiden zijn.

Er zijn doelgemeenschappen waaraan men deelneemt omdat het doel van de gemeenschap aanspreekt. Men is dan vaak zelfs bereid een financieel offer te brengen om toe te kunnen treden en lid te blijven van zo'n gemeenschap. Dit is de ene categorie doelgemeenschappen; aan te duiden als niet-functionele doelgemeenschappen.

Daarnaast is er een tweede categorie welke wij willen aanduiden als functionele doelgemeenschappen. Deze functionele doelgemeenschappen hebben als algemeen karakter, dat de leden mede of uitsluitend lid zijn, om door het deelnemen aan de activiteiten een inkomen te verwerven. Het deelnemen aan de activiteiten van deze gemeenschappen is derhalve gericht op de vervulling van een zeer specifieke

functie ten behoeve van de persoon in kwestie. Het gericht zijn op het vervuld worden van deze functie d.m.v. de te ontplooiën activiteiten, komt in die doelgemeenschappen te staan naast het gericht zijn op het vervuld worden van de door de doelgemeenschap als geheel te vervullen functie (soms zelfs er tegenover). Dit heeft vérgaande consequenties voor verschillende aspecten van de desbetreffende doelgemeenschappen.

Wij menen, na een eerste verkenning, dat de niet-functionele doelgemeenschap het basispatroon van de doelgemeenschappen vertegenwoordigt. De functionele doelgemeenschap vormt daarop een zeer specifieke variant. Deze variant ontleent zijn karakter aan de specifieke situatie waarvan sprake is. Specifiek is dat de functionele doelgemeenschap steeds een zodanige functie op een zodanige wijze moet vervullen, dat daaraan voldoende inkomsten te ontleen zijn, om aan de financiële verplichtingen ten aanzien van haar leden te kunnen voldoen (bij voortduring).

Deze situatie leidt tot diverse zeer markante verschillen tussen de functionele en de niet-functionele doelgemeenschappen. Wij kunnen in dit bestek daarvan slechts enkele kort aanduiden.

Wij willen als meest markante noemen, het feit dat er hierdoor in de functionele doelgemeenschappen steeds één objectieve maatstaf is, waaraan tenminste moet worden voldaan. Na aftrek van de overige verplichtingen, moeten er voldoende financiële middelen overblijven om aan de financiële verplichtingen t.o.v. de leden te voldoen. De overlevingskans is hiermede gebonden aan een objectief vast te stellen grootheid. Er is in de functionele doelgemeenschappen daardoor een meetbaar verband tussen effectiviteit en overlevingskans. Dit kenmerk missen de niet-functionele doelgemeenschappen.

De effectiviteit staat daarenboven onder een voortdurende spanning. Deze spanning is het gevolg van de eisen van de leden met betrekking tot de groei van hun inkomen. Essentieel voor onze invalshoek is, dat daaruit een voortdurende noodzaak tot het bewaken resp. opvoeren van de effectiviteit in de functionele doelgemeenschappen voortvloeit. Deze eis werkt als het ware door in het gehele wezen ervan. Dit heeft ook tot gevolg, dat de financieel, economisch georiënteerde criteria voor succes te vaak meer de aandacht krijgen dan de overige. Nog enkele andere specifieke kenmerken typeren de functionele doelgemeenschappen, bijv. het toetreden dient aan voorwaarden van plaatsingsmogelijkheid te worden gebonden, en activiteiten van de gemeenschap dienen op anderen te zijn gericht, teneinde inkomsten te kunnen verwerven.



Enkele voorbeelden van niet-functionele doelgemeenschappen zijn: de leden en het bestuur van een toneelvereniging, de leden en het bestuur van sportverenigingen, de leden en het bestuur van verenigingen zoals U.V.V. en Arbeid Adelt. Voorts de leden van verenigingen als vakbonden, werkgeversorganisaties enz.

Enkele voorbeelden van functionele doelgemeenschappen zijn: overheidsorganen, ondernemingen, architecten- en soortgelijke bureaus, wetenschappelijke instituten enz.

Er komen ook gemeenschappen voor die in wezen een combinatie vormen van een functionele en een niet-functionele doelgemeenschap. Voorbeelden hiervan zijn: vakbonden: de leden vormen een niet-functionele doelgemeenschap en het kantoorpersoneel, het bestuur, de districtsbestuurders en alle anderen die er hun 'dagelijks brood' aan ontleen, vormen de functionele doelgemeenschap; de oproepverenigingen: de leden vormen de niet-functionele doelgemeenschap samen met het bestuur, doch de omroepers, de technici, de journalisten en alle andere gesalarieerden vormen de functionele doelgemeenschap.

Zoals inmiddels duidelijk is, zijn de intern gehanteerde criteria voor succes van groot belang voor het bereikbare m.b.t. de kwaliteit van leven. Nog een enkel woord daarom over de herkomst van de criteria voor succes in de functionele doelgemeenschappen.

In de functionele doelgemeenschappen zijn de interne criteria voor succes naar aard en niveau steeds de resultanten van een aantal invloedsfactoren. Er zijn vier categorieën 'externe' invloedsfactoren. Daarnaast is er de invloed van binnen uit. De invloed van binnen uit loopt via de personen welke direct of indirect van belang zijn voor de besluitvorming (bestuur, directie, staf e.d.).

De vier categorieën 'externe' invloedsfactoren komen voort uit vier groeperingen van personen. Een persoon kan daarbij tot meerdere groeperingen behoren. De vier groeperingen zijn:

a. Specifieke groepen of personen in de maatschappij die opvattingen, wensen en eisen hebben ten aanzien van de wijze van vervullen van de functie en de in acht te nemen randvoorwaarden.

b. De feitelijke en potentiële deelnemers aan de betreffende functionele doelgemeenschap als individu. (Het persoonlijke belang van de individuele leden wordt vaak behartigd door vertegenwoordigende instanties zoals bijvoorbeeld de vakbonden.)

c. De feitelijke en potentiële geldschietters.

d. De natuurlijke gemeenschap als zodanig, waarin de betreffende

doelgemeenschap is geworteld. Onder een natuurlijke gemeenschap te verstaan: een gemeenschap gevormd door de mensen die in een bepaald gebied wonen, een provincie, een land, een werelddeel. Het betreft een cultuur of een subcultuur. De in de natuurlijke gemeenschap levende opvattingen werken voornamelijk door via de hiervoor genoemde interne en externe invloedsfactoren.

Het krachtenveld is hierbij in beeld gebracht. Dit geldt voor iedere functionele doelgemeenschap, zij het met nuances per soort. Een overheidsinstelling, een ziekenhuis of een onderneming ondervinden verschillende accenten. Er zijn instituten waarvoor de te vervullen functie geen gegeven is. Zij kiezen de functie welke het beste uitkomt met het oog op de interne criteria voor succes. Voorbeeld: de 'vrije' onderneming. Daarnaast zijn er instituten waarvoor de te vervullen functie een gegeven is. Er zijn er daarbij welke die functie vervullen onder concurrentieverhoudingen, doch er zijn er ook waarvoor dit niet het geval is. Voorbeelden resp. de Postcheque en Girodienst en de Burgerlijke Stand.

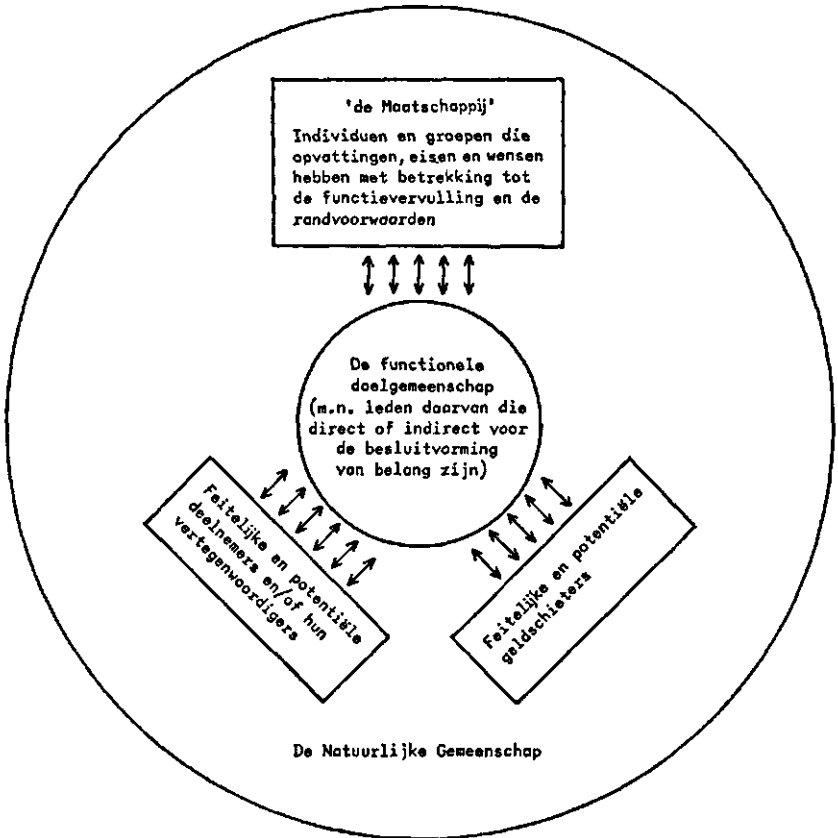
In het voorgaande is een indruk gegeven van wat een begin kan zijn van een algemeen model betreffende de functionele doelgemeenschappen. Er ligt een eerste verkenning aan ten grondslag.

Het aanwezig zijn van een soortgelijk model is van belang. Wij kunnen daardoor wellicht beter zien wat algemene kenmerken zijn van functionele doelgemeenschappen en, daarnaast, wat specifieke kenmerken zijn van specifieke soorten doelgemeenschappen. Hiermede is dan wellicht sprake van een nieuw uitgangspunt voor het specificeren van de overeenkomstigheden en verschillen van ondernemingen, overheidsinstellingen, onderzoekinstituten, toncelgezelschappen, krantenredacties e.d.

Zo menen wij te kunnen constateren dat bijvoorbeeld de gezagsstructuur niet kenmerkend is voor een bepaald soort functionele doelgemeenschappen. Zij vloeit als het ware voort uit het wezen ervan. Hierbij is niet macht bedoeld, doch functionele invloed. Het ligt daarbij voor de hand, dat de verschillen tussen de diverse soorten functionele doelgemeenschappen aanleiding kunnen geven tot wellicht grote verschillen in hantering en beleving ervan. Hier ligt een interessant object voor nader onderzoek.

Een belangrijk kenmerk van het model van de functionele doelgemeenschap is dat het gebaseerd is op het denken in doelen, of wel in de Engelse term *objectives*. Nog steeds ervaren wij regelmatig dat men de doelstelling en de oplossing verwacht. Men maakt dan van een

Groeperingen welke van invloed zijn op de interne criteria  
voor succes van de functionele doelgemeenschap



oplossing een doelstelling zonder zich de feitelijke doelstelling goed te realiseren. Wellicht kan het hier gestelde omtrent de functionele doelgemeenschappen bijdragen tot het uit elkaar houden van doelen en oplossingen, ook in de functionele doelgemeenschappen.

Wij zullen ons nu verder richten op de problematiek van de effectiviteit van de afzonderlijke functionele doelgemeenschappen.

Met betrekking tot het effectiviteitsvraagstuk heeft iedere functionele doelgemeenschap te maken met twee probleemgebieden. Gebieden die echter een sterke onderlinge wisselwerking vertonen. Het ene betreft het vaststellen van de criteria voor succes, naar aard en waarde, met de bijbehorende strategie. Daarbij hoort ook de zorg voor het goede verloop van het vaststellen en overdragen ervan. Het andere betreft het realiseren van de aldus vastgestelde koers. Wij zullen deze beide zaken onderscheiden als resp. het instituutsbeheer (ondernemingsbeheer, ziekenhuisbeheer, beheer van een toneelgezelschap enz.) en de bedrijfsvoering. Deze indeling vindt aansluiting bij auteurs als Ansoff en Slot.

Uit oogpunt van het instituutsbeheer is iedere functionele doelgemeenschap een unicum. De koers wordt door zoveel specifieke zaken en overwegingen bepaald, dat zij steeds uniek geacht kan worden. Zelfs voor heel sterk met elkaar overeenkomende instituten als twee ondernemingen van dezelfde grootte die hetzelfde produkt op dezelfde markt verkopen, kunnen wij dit zeggen. Anderzijds lijkt een grote gemeenschappelijke basis aanwezig wat de toepasbaarheid betreft van werkwijzen, methodieken en rekenmethoden, gericht op het vaststellen van de criteria voor succes en bijbehorende strategie. De thans in een aantal grotere ondernemingen gevolgde methoden en werkwijzen bij de beleidsvoorbereiding, beleidsvorming en beleidsoverdracht, verdienen bijvoorbeeld alle aandacht. Deze zullen, naar mag worden aangenomen, ook toepasbaar blijken te zijn in een groot aantal andere als functionele doelgemeenschappen te karakteriseren instituten.

Wat de bedrijfsvoering betreft, geldt dit in nog veel grotere mate. Een essentieel element daarvan is, dat sprake is van het iets tot stand brengen met een groep van mensen, veelal uitgerust met middelen. Mensen zijn en blijven mensen, in welk soort functionele doelgemeenschap zij ook functioneren. Wij willen niet ontkennen dat verschillende soorten functionele doelgemeenschappen totaal verschillende soorten mensen kunnen omvatten. Daarmede dient ernstig rekening te worden gehouden. Dit neemt echter niet weg, dat de technieken en systemen voor bedrijfsvoering en ook de diverse organisatieprincipes, in een ruim gebied van toepassing blijken te zijn.

De wetenschap welke zich bij uitstek op deze problematiek richt, is de bedrijfskunde. Zij is erop gericht bij te dragen tot de verbetering van de effectiviteit van de functionele doelgemeenschappen. De bijdragen worden geleverd in de vorm van inzichten, benaderingswijzen, methoden e.d.

Hierbij zijn onderwerpen aan de orde als het karakter van beslissingsprocessen, voorspellingstechnieken, beleidsformulering en beleids-overdracht. Ook vinden wij daarbij onderwerpen als planningmethoden, informatie-organisatie, samenwerkingspatronen of wellicht moeten wij spreken van het arbeidsbestel als interdisciplinair vraagstuk.

De ontwikkeling van de bedrijfskunde vond tot dusver daar het snelste plaats, waar de behoefte het grootst was, nl. in de industrie, de handel, de scheepvaart e.d. De problematiek was daar tot dusver overwegend economisch van aard. Zo is men de bedrijfskunde als een sterk op de economisch-financiële problematiek gerichte kunde gaan zien. Wij willen echter wijzen op het volgende. Ook andere dan economische motieven zijn meer en meer bepalend geworden voor de aard van de criteria voor succes. Aldus kwamen ook andere aspecten dan de economische in het kader van het instituutsbeheer en de bedrijfsvoering meer en meer aan de orde. Naarmate de nadruk meer op 'de kwaliteit van leven' zal vallen, zal dit in nog sterkere mate het geval zijn. Dit leidt er wellicht toe dat sprake gaat worden van een algemene kunde. Een kunde betreffende de bewuste en systematische behandeling van de problematiek van het vaststellen en realiseren van nagestreefde doelen in functionele doelgemeenschappen. Wij zouden deze ontwikkeling toejuichen.

Een wezenskenmerk van de daarbij aan de orde zijnde problematiek is, dat zij een interdisciplinair karakter heeft. Voor het tot een oplossing brengen ervan zijn inbrengen nodig uit diverse wetenschappen, t.w. de bedrijfseconomie, de bedrijfssociologie, de bedrijfspsychologie, de stuurkunde, de informatica enz. enz.

Schematisch is dit als volgt weer te geven (deze gedachten en dit beeld vloeien voort uit een overdenking daarover met ir. A. H. Schaafsma en prof. ir. P. C. A. Malotaux).

Zoals uitgebeeld, hanteert de bedrijfskunde inzichten, methoden en oplossingen welke een aantal aspects- en hulpwetenschappen bieden. De bedrijfskunde is hierdoor bijvoorbeeld vergelijkbaar met de geneeskunde of de werktuigkunde. Ook deze beide wetenschappen baseren zich op een bepaalde inbreng van aspects- en hulpwetenschappen en

---

## De bedrijfskunde

---

De bronnen	De eigen gerichtheid	Het object en onderwerp
Inbrengen van de aspects- en hulpwetenschappen zoals - Bedrijfssociologie - Wiskunde - Stuurkunde - Informatica enz. en voorts onderzoek van de verschijnselen	Het leveren van inzichten in, benaderingswijzen van en oplossingsmethoden voor de als onderwerp gekozen vraagstukken, beperkt tot aspecten van de effectiviteitsvraag	Vraagstukken die samenhangen met het vaststellen en nastreven van de interne criteria voor succes in de functionele doelgemeenschappen

richten zich op het tot een oplossing brengen van een specifieke problematiek.

De bedrijfskunde is als een jonge telg aan de stam der wetenschappen tot ontwikkeling aan het komen.

De bedrijfskunde is nog maar aan het begin. Van een werkelijk interdisciplinaire aanpak van de zich voordoende problemen, is nog maar weinig en in een beperkt aantal gevallen sprake. Wel worden op talloze plaatsen en in talloze vormen bijdragen geleverd. Een voorbeeld daarvan is het onderzoek van ir. Hofstede dat resulteerde in het boek 'The game of the budget control'. Het betekende het toevoegen van een sociaal-psychologische en een bestuurlijke dimensie aan wat nog al te vaak als een bedrijfseconomische techniek wordt beschouwd. Wij achten dit boek van belang daar met betrekking tot de budgettering nog zo vele en soms zeer grove fouten gemaakt worden, juist wat de sociaal-psychologische en de bestuurlijke aspecten ervan betreft.

Wij leven in een tijd van bijna permanente veranderingen. Dit betekent dat de bedrijfskunde vooral geconfronteerd wordt met de problematiek van de dynamische evenwichten. Daarbij is aan de orde het bijna onafgebroken proces van het vaststellen van noodzakelijke nieuwe situaties en het proces van het zorgen voor de overgang van de ene naar de andere. Meestal krijgt de eerstgenoemde problematiek veel aandacht, zij het dat daarbij het onderscheid tussen extrapoleren en prospectief denken niet steeds voldoende tot zijn recht komt. Het doorvoeren van de verandering waartoe na rijp beraad beslist is, vindt vaak echter zéér ondoordacht plaats. Dit heeft soms grote, soms te grote, consequenties vooral in het persoonlijk vlak. Het doorvoeren van verande-

ringen op een sociaal verantwoorde wijze, blijkt nog steeds een zeer moeilijke opgave. Wij moeten erkennen dat wij overigens nog niet zo goed weten hoe goed het kan. De inbreng van de menskundige wetenschappen met betrekking tot dit punt biedt de bedrijfskunde nog niet al te veel steun. Aan aandacht voor deze problematiek ontbreekt het overigens niet. Van Gemund gaf een goed voorbeeld van de betreffende problematiek in zijn bijdrage tot de bedrijfssociologische studiedagen in 1968, getiteld 'Samenspel in organisatie-ontwikkeling'.

De bedrijfskunde stelt geen doelen. Zij dient wel attent te zijn op nieuwe ontwikkelingen en het opvangen daarvan. Zo menen wij dat zij inzichten en oplossingen moet ontwikkelen voor het opvangen van de problematiek die voor de functionele doelgemeenschappen voortvloeit uit bijvoorbeeld de verdere toepassing van de automatisering van uitvoering en informatieverwerking en de nieuwe opvattingen omtrent het leiderschap en de medezeggenschap.

Groot zijn aldus de opgaven waarvoor de bedrijfskunde zich geplaatst ziet. Dit vooral, daar vele van de tot voor kort aanwezige problemen nog niet bevredigend tot een oplossing waren gebracht. Te denken bijvoorbeeld aan de problemen van complexe organisaties, de behandeling van complexe vraagstukken e.d.

Een belangrijke steun bij de verdere ontwikkeling van de bedrijfskunde kan verwacht worden van de systeemtheorie. Zij biedt een neutraal uitgangspunt, op basis waarvan diverse verdere ontwikkelingen mogelijk zijn. Op één gevaar moet worden gewezen. Het hanteren van de systeemtheorie als uitgangspunt kan te veel houvast bieden voor de kennelijk bij velen van ons sterke neiging om in structuren in plaats van in gebeurtenissen te denken. Het te starre karakter van het organisatiedenken tot voor kort en de vérgaande gevolgen daarvan, dienen tot voorbeeld. Het is een voorbeeld van de mogelijke, zeer nadelige consequenties, van het vasthouden aan een te star en te simpel denkmodel. Het betreft niet een tekortkoming van de systeemtheorie zelf waarvoor wij waarschuwen.

Tot zover enkele aspecten van de bedrijfskunde zelf. Tot slot nog enkele opmerkingen over een enkel vraagstuk waarmee de bedrijfskundige geconfronteerd wordt.

In de praktijk van de bedrijfskundige arbeid is mijns inziens het grootste probleem, dat wij niet goed weten waar de grenzen van het mogelijke liggen, wat de menselijke samenwerking betreft. Kijk om u heen en u ziet dagelijks hoe relatief eenvoudige zaken vaak slecht lopen. Veel

dat simpel lijkt, loopt fout. Hoe weinig afspraken worden er bijvoorbeeld nagekomen. Men baseert de samenwerking wel op de veronderstelling dat ze nagekomen zullen worden. Men is ook boos of geïrriteerd als een afspraak niet nagekomen wordt. De vraag rijst of het juist is te veronderstellen, wanneer men een afspraak maakt, dat deze wordt nagekomen. Hier is de vraag aan de orde, wat kunnen wij voor eisen stellen aan elkander. Ons samenwerken is veelal gebaseerd op de veronderstelling dat de ander, om in schooltermen te spreken, een tien zal halen. Wij realiseren ons daarbij niet dat wij op school met een zeven al zeer tevreden waren. Dit leidt tot een nog vreemdere situatie; men kan een ander moeilijk zeggen dat hij geen tien haalt, want dat is zeer moeilijk voor hem te accepteren. Hij wenst niet geconfronteerd te worden met het feit dat hij geen tien gehaald heeft doch 'maar' een zeven. Wij zien vaak dat degenen die zich het slachtoffer voelen van het 'slechts' een zeven halen van de ander, hem een lor vinden of hem onwil of zelfs kwade trouw verwijten. Vaak voelt men zich persoonlijk beledigd door deze situatie (een automobilist die een stuntelende automobilist voor zich heeft die duidelijk net zijn rij-examen gehaald heeft, voelt zich snel geïrriteerd. Hij is maar al te vaak te snel bereid om bij het later voorbij rijden met zijn hand het bekende gebaar tegen zijn hoofd te maken). Wij willen dit verschijnsel dat men van elkaar eist en van zichzelf verwacht dat er alleen tien gehaald worden, een element van structurele hypocrisie noemen. Wij moeten ons inziens af van dit verschijnsel. Het bestaan ervan is wellicht een van de bronnen van spanning waar iedereen in de arbeidende gemeenschappen onder leeft. Anderzijds moet het aanvaarden bijvoorbeeld van de realiteit dat men niet op iedere afspraak aankan, vérgaande consequenties hebben voor de wijze van samenwerken. Wij zullen daar dan een oplossing voor moeten vinden. Dit doen in een sfeer van acceptatie van een zeven als basis voor onszelf en anderen, moet bijdragen tot een meer ontspannen sfeer. Hoe wezenlijk deze problematiek is wordt duidelijk, wanneer wij aan de situatie in ziekenhuizen, apotheken e.d. denken, waar fouten mensenlevens kunnen kosten.

Voor een deel van de samenwerkingsproblemen is de computer een oplossing; hij is zó dom dat hij geen eigen mening heeft en ook geen andere gedachten, en heeft daardoor een uiterst grote graad van betrouwbaarheid bij het afwickelen o.a. van de met hem gemaakte afspraken.

Naarmate meer zaken door de computer worden afgehandeld, zal er een grotere mate van zekerheid en orde ontstaan. Voor een deel zal



dit wel ten koste gaan van de flexibiliteit welke de behandeling door mensen vaak kenmerkt.

Ook met betrekking tot de beoordeling van het feitelijk gedrag van de leiders in deze tijd, willen wij aandacht vragen voor wat wij een element van structurele hypocrisie noemden. Ook leiders kunnen niet uitsluitend tien halen. Veel is gesproken over wat leiders allemaal wel en niet moeten zijn en moeten kunnen. Wij moeten ons daarbij wel realiseren dat leiders ook maar mensen zijn en dat men zich ervoor moet hoeden om hun gedeeltelijke onvermogen steeds als onwil of zelfs kwade trouw te interpreteren. De leiders die bij het lezen hiervan de neiging hebben zich te stoten aan de term 'gedeeltelijk onvermogen', moeten zich realiseren, dat dan sprake is van het door ons gesignaleerde verschijnsel. Ook door leiders wordt de tien maar zelden bereikt.

Leiding geven in een autoritaire situatie is de gemakkelijkste oplossing voor de uitoefening van het leiderschap. Leiding geven in een participatieve situatie is reeds veel moeilijker; leiding geven in een situatie waar het leiden ten dienste resp. in dienst van de geleiden moet plaats vinden, stelt aan de leiders en de geleiden buitengewoon hoge eisen. Wij zien ons dan opnieuw geconfronteerd met het feit dat ons zo onduidelijk is wat het bereikbare is in een menselijke, samenwerkende gemeenschap. Met name in een functionele doelgemeenschap waar het element effectiviteit zo een grote rol dient te spelen. Onderzoek en experimenten zullen ons hier moeten helpen vast te stellen waar de grens van het mogelijke ligt.

Tot slot als samenvatting en conclusie het volgende. Dagelijks ontdekken wij allen hoe wij voor de kwaliteit van leven afhankelijk zijn van een groot aantal instituten. Ons pleidooi richt zich op de zorg voor een goede en duidelijke communicatie tussen deze instituten en de maatschappij. Zij zijn deel van deze maatschappij en zij werken voor deze maatschappij. Slechts door een goede communicatie op alle gebieden kunnen de noodzakelijke onderlinge afstemming en het vereiste onderlinge begrip bereikt worden. Wij besteden op het moment te veel tijd aan het elkaar uitleggen dat bepaalde situaties anders zijn dan we dachten. Gesprekken die niet zouden behoeven voor te komen wanneer onze communicatie over de werkelijke feiten voldoende open was geweest. Hiermee willen wij niet zeggen dat de zaken er beter of slechter voorstaan dan men soms het idee heeft. Meestal staan ze er wel *anders* voor dan men denkt van elkaar.

Vooraf wat de wensen en noodzakelijk geachte randvoorwaarden betreft, dient de maatschappij zich duidelijk uit te spreken en wel in

voor de afzonderlijke instituten hanteerbare grootheden. Het is dan aan de functionele doelgemeenschappen om adequaat te reageren of duidelijk te maken dat het gevraagde te veel is.

De interne criteria voor succes zullen bewuster gehanteerd moeten worden dan waarvan tot dusver vaak sprake is. De bedrijfskunde zal geleidelijk meer en meer kunnen bijdragen tot zowel de totstandkoming van deze criteria voor succes als tot het bereiken van een hoge graad van effectiviteit bij het nastreven ervan.

Aan het einde van mijn oratie gekomen, wil ik Hare Majesteit de Koningin mijn eerbiedige dank betuigen voor het feit dat zij mijn benoeming met haar handtekening heeft willen bekrachtigen.

*Mijne heren leden van het bestuur van de Landbouwhogeschool,*

Uw voornemen om aan de bedrijfskunde meer aandacht te doen geven, hebt gij kracht bijgezet met de benoeming van een gewoon hoogleraar. De toenemende belangstelling aan onze Hogeschool voor deze materie lijkt mij een bewijs voor de juistheid van uw visie. Veel zal echter nog moeten gebeuren aan de uitbouw van onderwijs en onderzoek. Dat u deze verdere uitbouw van hetgeen mijn voorganger Verburg begon, aan mij hebt willen toevertrouwen, ervaar ik als een eer en als een bijzonder voorrecht. In de hoop dat over de te hanteren criteria voor succes voldoende communicatie heeft plaatsgevonden, zal ik streven naar een grote effectiviteit.

*Leden van de Wageningse Hogeschoolgemeenschap (de reeds genoemde en de nog afzonderlijk te noemen leden niet uitgesloten),*

Voortgaande op de ontwikkelde gedachten, vormen wij een gemeenschap bestaande uit een functionele doelgemeenschap en een andere gemeenschap.

De verschillen tussen de functionele en de andere gemeenschap zijn in bepaalde opzichten wezenlijk. In de eerste plaats geldt dit wel de verschillen met betrekking tot de effectiviteitsvraag. De afgelopen periode is dit in de gemengde commissies vaak heel duidelijk geworden. De samenspraak als zodanig, vormt een wezenlijke bijdrage tot de mogelijke effectiviteit van beide, dat is mijns inziens zonder twijfel. De wijze waarop zij verloopt, gaat in een aantal gevallen echter wel ten koste ervan. Het is dan ook in ons aller belang dat de vele samenspraken spoedig mogen leiden tot een redelijke concensus betreffende het te hanteren effectiviteitsbegrip. Het lijkt mij overigens duidelijk dat dat onmogelijk het door een kleine minderheid voorgestane begrip kan zijn.

*Leden van de wetenschappelijke staf en leden van het technische en administratief personeel,*

Het dienen van belangen van twee gemeenschappen en van de Nederlandse gemeenschap, welke zo'n groot deel van haar besteedbaar inkomen aan het hoger onderwijs ter beschikking stelt, is een gecompliceerde zaak.

Wij vormen een functionele doelgemeenschap, dat is u na het voorgaande reeds duidelijk. Zonder twijfel een functionele doelgemeenschap van een bijzonder soort. Hoe bijzonder, met het oog op de eisen die redelijkerwijze aan een functionele doelgemeenschap gesteld mogen worden, is, althans mij, nog niet geheel duidelijk. Desalniettemin meen ik reeds te kunnen concluderen dat de veranderingen die in het universitaire bestel nodig zijn, niet alleen de verhouding tussen de functionele doelgemeenschap en de andere gemeenschap dienen te betreffen, doch ook de functionele doelgemeenschap op zich. Gaarne zal ik daarna, met erkenning van de beperkingen van mijn vak, mijn bijdrage leveren.

*Collega's hoogleraren en lectoren,*

Over een aantal maanden zal de Wet-Veringa de verhoudingen ingrijpend wijzigen. Hiermede gaat een nieuw tijdperk in. Een tijdperk waarin wij meer dan voorheen op onszelf zijn aangewezen. Ik acht de grote collegialiteit die ik heb geconstateerd van grote waarde. In het bijzonder in deze tijd waarin wij ieder voor onszelf, doch ook wij allen tezamen, aan onze nieuwe positie vorm en inhoud zullen moeten geven. Ik hoop van harte dat wij erin zullen slagen als groep de thans bestaande vriendschappelijke banden te onderhouden en verder te ontwikkelen. Ik zal daaraan gaarne het mijne bijdragen.

*Waarde Verburg,*

Gij hebt het voorbereidende werk voor mij gedaan. Hadden wij bij de overdracht de goodwill welke gij hier hebt opgebouwd moeten verzilveren, dan had ik langdurig in de schuld gezeten.

In vele opzichten is de basis die gij gelegd hebt van groot belang voor mij. Wat mij steeds weer treft daarbij is het feit dat het overnemen van de boedel van een in Amsterdam gevormd econoom, mij in zo weinig gewetensproblemen heeft gebracht. Ik laat in het midden, mede met het oog op uw huidige opdracht, hoe men dit feit waarden moet.

*Dames en heren, leden van de raad van bestuur, directie en medewerkers van de Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken N.V.,*

Kort na de koperen bruiloft, werd het verbond verbroken. In de

beleving heeft het iets gekregen van een scheiding van tafel en bed. Emotioneel en ook anderszins gaan 12<sup>1/2</sup> jaar je niet in de koude kleren zitten. Kortom ik ben zeer dankbaar, dat de heer Drijver mij 13 jaar geleden, tijdens een afstudeerbijeenkomst, animeerde om eens bij Hoogovens te komen praten en dat ook prof. Bezemer dit toen ondersteunde.

Het vak bedrijfskunde vindt in uw onderneming een gehoor, zoals niet zo veel voorkomt. U durft experimenten aan en u bent bereid daar kosten voor te maken. Het gevolg is dat u soms problemen hebt waar anderen nog aan toe moeten komen. Dit is de keerzijde van een op de toekomst gericht beleid. Ik dank u voor de mogelijkheden welke mij in de afgelopen jaren geboden zijn, mij als bedrijfskundige te ontplooiën.

*Gij allen, die van invloed waart op mijn vaktechnische ontwikkeling.*

Een mens is wat hij is, als gevolg van de mogelijkheden en moeilijkheden welke hij ondervindt, de ontmoetingen welke hij heeft gehad en het zijn dat hij heeft meegekregen. Velen zijn van invloed geweest op mijn denken. Het zijn er te veel om apart dank te zeggen. Een enkele uitzondering wil ik daarop maken.

*Waarde Bezemer,*

Gij hebt mij begeleid langs vele kronkelpaden. Het geduld en de indringendheid waarmede, vormden een steun en een stimulans van grote waarde. Zeer veel dank daarvoor.

*Waarde Van Esveld,*

Gij hebt mij reeds vroeg op het spoor van de democratisering in de onderneming gezet. Het werkcollege en de naar aanleiding daarvan geschreven scriptie over dit onderwerp, vormden het begin voor mij van een bijna voortdurende betrokkenheid bij dit onderwerp. Uw evenwichtige progressiviteit is mij vaak een voorbeeld geweest. Mijn hartelijke dank.

*Waarde Bakker,*

Mijn geloof dat men pas een goede ondernemingsleider kan zijn, wanneer men zich op heel brede schaal met het denken over de managementproblematiek bezighoudt, heb ik in u bevestigd gezien. Onze contacten en het volgen van uw handelen en denken, zijn mij in vele opzichten ter lering geweest. De aandacht, welke u, ondanks uw drukke bestaan voorts bij tijd en wijle aan mijn persoonlijke ontwikkeling hebt willen geven, vervullen mij met grote dank.

*Waarde Santman,*

Met weinigen heb ik een zo voortdurend contact gehad over het vak en de erdoor bestreken problematiek, als met u. Veel hoeft ik er niet over te zeggen. Het is van diepgaande invloed geweest op mijn denken over deze materie. Ik hoop dat wij dit contact op dezelfde wijze zullen kunnen continueren.

*Medewerkers van de afdeling Bedrijfsorganisatie,*

Bijna drie jaar van diep nadenken over wat ons gezamenlijk bezighield, dit is het waarmede u mij verrijkt hebt. Ik hoop niet dat de balans te veel naar mijn kant is doorgeslagen. Veel dank voor uw geduld en uw kritische instelling.

*Bestuursleden en oud-bestuursleden van de Sectie voor Bedrijfsorganisatie,*

Weinig hoeft ik u toe te voegen. De contacten met u waren meer dan incidenten. De tijdloosheid van hetgeen ons bezighield en houdt, werd gereflecteerd door de levensduur van het agendapunt 'De beste Willem-brief'.

*Waarde Han,*

Iemands eerste baas kan voor hem van zeer veel waarde zijn. Wel, gij hebt dit ruimschoots opgebracht voor mij. Heel veel dank daarvoor.

*Dames en heren studenten,*

Een van de aantrekkelijkheden van dit ambt is het contact met u. Het is jammer dat de publiciteitsorganen zo'n vertekend beeld geven van uw gemeenschap. Het beeld is veel geschakeerder dan men uit pers, radio en TV zou opmaken. Het is wellicht het feit dat ook deze organen functionele doelgemeenschappen zijn welke met het probleem van de vereiste voortdurende inkomstenstroom geconfronteerd worden, dat de berichtgeving over u zo uitvalt.

Verheugend zijn vooral de vele aspecten welke velen van u zelf onderkennen aan de vragen welke u terecht opwerpt. Ook uw vaak zuivere gevoel voor wat juist is en wat onjuist, heeft mij getroffen. Het vormt vaak een spiegel, welke ik mijzelf, soms met enige schrik, kan voorhouden.

Ik hoop dat wij op dezelfde wijze zullen kunnen voortgaan met ons in openhartige, kritische en constructieve zin bezig te houden met de problematiek van de functionele doelgemeenschappen, als waarvan tot dusver sprake was.

### *Leden van de afdeling Bedrijfskunde*

Ons begin geeft mij het vertrouwen dat wij in een opbouwende sfeer zullen kunnen voortgaan met het vormgeven aan onze opdracht. Het is mijn wens, dat wij bevrediging in ons werk en in onze resultaten zullen kunnen blijven vinden in een mate als waarvan tot dusver sprake was.

Tot slot een enkel woord tot hen die mij dierbaar zijn.

Vader en Kitty, jullie hebben mij de kansen geboden die de basis vormden voor mijn verdere ontwikkeling; heel veel dank daarvoor.

Lieve Miek en kinders. Vaak laten jullie het mij weten 'moet je alweer weg' of 'moet je nu alweer werken', wanneer er eigenlijk uiteindelijk eens een moment voor jullie had moeten zijn. Dank voor jullie begrip en jouw steun.

Ik dank u voor uw aandacht.

## AANGEHAALDE EN GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Prof. dr. W. Albeda, Een andere onderneming, een andere economische orde? E.S.B. November 1969.

Prof. H. Igor Ansoff, Corporate strategy, An analytic approach to Business Policy for Growth and Expansion; Mc Graw Hill 1965.

Prof. H. Igor Ansoff, Business Strategy; Selected readings Penguin Modern Management Readings 1969.

Drs. S. C. Bakkenist, Waar staat de ondernemer in de maatschappij van vandaag; Rede voor een algemene ledenvergadering van de Federatie Metaal en Electronische Industrie 1969.

H. J. J. van Beinum en P. de Bel, Improving attitudes to work especially by participation; Congressbook 16e International Congress of the International Association of Applied Psychology; Amsterdam 1968.

Prof. mr. P. A. Blaisse, De groeiende drie-eenheid; Inaugurele rede, Delft 1969.

J. K. Galbraith, The affluent society; London 1961.

J. K. Galbraith, The new industrial state; London 1967.

Dr. G. H. Hofstede, The game of budget control; Assen 1967.

Prof. dr. J. Kreiken, Bestuurlijke bedrijfseconomie; Inaugurele rede, Twente 1969.

Prof. dr. P. Kuin, Onderneming en maatschappij; Preadvies Accountantsdag 1969.

Prof. dr. C. J. Lammers, De uiterlijke samenhang en bindingskracht van de organisatie; Inaugurele rede, Leiden 1964.

Prof. dr. B. C. J. Lievegoed, Organisaties in ontwikkeling; Rotterdam 1969.

Prof. H. J. M. Lombaers, Voorzien en verzinnen; Inaugurele rede, Delft 1968.

- Prof. ir. P. Ch. A. Malotaux, Subjectiveren en objectiveren; Inaugurele rede, Delft 1968.
- Renate Mayntz, Organisatie sociologie; Marka 1965.
- Prof. dr. ir. M. T. G. Meulenberg, Marktkunde en prijstheorie: Inaugurele rede, Wageningen 1969.
- Ir. J. P. J. Nabben, Bedrijf, Bedrijfskunde en Bedrijfskundig Ingenieur; Openbare les, Eindhoven 1970.
- Prof. dr. ir. J. Schenk, Prometheus en Demeter; Inaugurele rede; Wageningen 1969.
- Prof. R. Slot, Elementaire bedrijfseconomie, Leiden 1969.
- Prof. ir. J. in 't Veld, Nieuwe vormen van decentralisatie in bedrijven; Inaugurele rede, Delft 1968.
- Prof. dr. P. Verburg, De betekenis van de kosteninformatie voor de besluitvorming; Leiden 1966.
- Prof. dr. ir. C. T. de Wit, Theorie en model; Inaugurele rede: Wageningen 1968.