

a. p. verkaik

verkenningen omtrent de doelstellings-
problematiek van arbeidsorganisaties

STELLINGEN

I

Bij het structureren van onderzoekorganen worden de mogelijkheden om op centraal niveau maatschappelijke problemen op adequate wijze te onderkennen en de onderzoekbijdrage voor het oplossen daarvan doelmatig te regelen gemakkelijk overschat.

II

Met betrekking tot het welzijn der landbouwhuisdieren is een actiever overheidsbeleid noodzakelijk.

III

De opvatting in de Nota Sectorraden Wetenschapsbeleid dat de sectorraden niet over een eigen budget voor het financieren van onderzoekactiviteiten dienen te beschikken moet als betreurenswaardig en op een ondeugdelijke redenering berustend worden aangemerkt.

Nota Sectorraden Wetenschapsbeleid. Tweede Kamer, zitting 1977, 14623, nr. 2.

IV

Het verdient overweging de Faculteit der Diergeneeskunde organisatorisch bij het Ministerie van Landbouw en Visserij onder te brengen.

V

Een goede relatie tussen beleid en onderzoek is in de toekomst op vele terreinen alleen dan te realiseren indien de verbindingen tussen deze twee werelden worden versterkt. Het is evenwel onwaarschijnlijk dat voor overheidsdepartementen het in de Nota Wetenschapsbeleid gepropageerde instituut van de "centrale onderzoekcoördinator" daartoe een aanmerkelijke bijdrage zal kunnen leveren.

Nota Wetenschapsbeleid. Tweede Kamer, zitting 1974-1975, 13221, nr.2.

VI

Bij het instellen van permanente externe adviesorganen van de Regering dient beter de hand te worden gehouden aan artikel 87 van de Grondwet.

VII

In vele wetenschappelijke publikaties wordt te lichtvaardig geconcludeerd tot de wenselijkheid van nader onderzoek.

VIII

Het besluit van de Ministerraad medio 1975 tot de instandhouding van TNO als één geheel, in plaats van te besluiten tot de integratie van de verschillende TNO-onderdelen met de daarvoor het meest in aanmerking komende ministeries, berust meer op "muddling through" dan op een proces van rationele beleidsvorming.

IX

De wens om als potentiële toekomstige chef inzicht te krijgen in de resultaten van het psychologisch onderzoek van een sollicitant behoort gepaard te gaan met de bereidheid de resultaten van een vergelijkbaar onderzoek van deze chef aan de sollicitant over te leggen.

X

Organisatieontwikkeling is geen activiteit die aan agogen, change agents of organisatieadviseurs kan worden overgelaten, maar een hoofdtaak van de manager.

XI

Uit het feit dat veterinairen elkaar aanspreken met "collega", terwijl zoötechnici zulks nalaten, mag niet worden geconcludeerd dat de verhoudingen in de veterinaire wereld collegialer zijn dan in de zoötechnische wereld.

VERKENNINGEN OMTRENT DE DOELSTELLINGSPROBLEMATIEK
IN ARBEIDSORGANISATIES

BIBLIOTHEEK
DER
LANDBOUWINGESCHOOL
---GEN

CENTRALE LANDBOUWCATALOGUS



0000 0086 9673

Dit proefschrift met stellingen van Arie Pieter Verkaik,
landbouwkundig ingenieur, geboren te Willeskop op 3 mei 1941,
is goedgekeurd door de promotoren, prof.dr.s.A.A.Kampfraath,
hoogleraar in de industriële bedrijfskunde en organisatieleer,
en prof.dr.P.Verburg, hoogleraar in de bedrijfshuishoudkunde,
in het bijzonder bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen.

Wageningen, 26 mei 1977

De rector magnificus
van de Landbouwhogeschool,
J.P.H.van der Want

A.P. VERKAIK

VERKENNINGEN OMTRENT DE DOELSTELLINGSPROBLEMATIEK

IN ARBEIDSORGANISATIES

(with a summary in English)

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad
van doctor in de landbouwetenschappen,
op gezag van de rector magnificus,
dr.H.C.van der Plas,
hoogleraar in de organische scheikunde,
in het openbaar te verdedigen
op woensdag 19 oktober 1977
des namiddags te vier uur in de aula
van de Landbouwhogeschool te Wageningen

DEN HAAG, 1977

ISBN = 104697-03

BIBLIOTHEEK
DER
LANDBOUWHOGESCHOOL
WAGENINGEN

Dit proefschrift verschijnt tevens als no.11 in de serie research management studies van de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO

VOORWOORD

Hooggeleerde Kampfraath en hooggeleerde Verburg, U, als promotoren, boden mij beiden de gelegenheid mijn eigen, door U soms met zorg gadeslagen, weg te gaan. Verburg, Uw wijsheid en hulp op de momenten dat het er op aan kwam waren me tot grote steun. Kampfraath, Uw zeer eigen benadering van de organisatieproblematiek was een waardevolle inspiratiebron.

Hooggeleerde Van den Ban, Uw kritiek op en suggesties naar aanleiding van het concept van deze publicatie heb ik zeer gewaardeerd.

Gé Wansink, je oorspronkelijke geest, zeer kritische instelling en warme sympathie zijn bij het schrijven van dit proefschrift van onschatbare waarde geweest. Als chef heb je de gewoonte je medewerkers veel verantwoordelijkheid en speelruimte te geven. Ik ben je zeer erkentelijk voor de mij geboden mogelijkheden tot zelfontplooiing en zelfverwerkelijking.

Annet, de combinatie van een baan en het schrijven van een proefschrift leverde een monster op, dat alle avonden en weekends dreigde op te vreten.

Voor je regelmatig verzet tegen dit monster ben ik je meer dankbaar dan voor de steun die je mij bij het schrijven van het proefschrift gaf.

Annelies Brule, Marva Held, Joke Kornaat, Anneke Reinders en Ineke Vogelaar, van mijn onvermogen de diverse in deze studie besproken vraagstukken in één keer goed te ordenen, hebben jullie het meeste last gehad. Vele concepten zijn getypt, hertypt en bijgesteld. Ik bewonder jullie geduld en je altijd weer opnieuw aanwezige hulpvaardigheid.

De heer Nijssen ben ik erkentelijk voor zijn bijdrage aan de Engelse vertaling van de samenvatting.

Mej.Wagemakers en Mej.Blom, dames van de bibliotheek, de vele door bibliotheken in den lande gemaakte verwijten over het te lang door mij vasthouden van boeken en tijdschriften kwamen op Uw hoofd neer. Ik heb, met enige schaamte, Uw soeplesse en onovertroffen service zeer gewaardeerd.

Dank ook aan al die velen bij het landbouwkundig onderzoek betrokkenen met wie ik in de afgelopen jaren over de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek van gedachten heb mogen wisselen. Uw constructieve en menselijke benadering maakte het werken in Uw midden tot een aangenaam en verrijkend gebeuren.



INHOUD

INLEIDING	1
1. OVERZICHT VAN DOELSTELLINGEN EN VERKENNING VAN BEGRIPPEN	5
1.1. Overzicht van voor arbeidsorganisaties van betekenis zijnde categorieën van doelstellingen	5
1.1.1. Doeleinden van externe belanghebbenden	5
1.1.2. Doeleinden van interne belanghebbenden	8
1.1.3. Conclusies	10
1.2. Overzicht van doelstellingen binnen de Nederlandse samenleving en behoeften van de mens	11
1.2.1. Waarden en hoofddoelstellingen in de Nederlandse samenleving	11
1.2.2. Behoeften van de mens	23
1.2.3. Conclusies	28
1.3. Verkenning van begrippen	28
1.3.1. Waarden, doeleinden, belangen en normen	28
1.3.2. Doel en middel	32
1.3.3. Welzijn en welvaart	33
1.3.4. Winst en continuïteit	37
1.3.5. Conclusies	40
2. VERHOUDING TUSSEN EN VORMING VAN DE BEHOEFTE EN DOELSTELLINGEN VAN HET INDIVIDU	43
2.1. Verhouding tussen de verschillende behoeften	43
2.2. Vorming van waarde-oordelen en doelstellingen	47
2.2.1. De drijfveren van de mens	48
2.2.2. De invloed van het milieu	51
2.2.2.1. De invloed van het particuliere milieu	53
2.2.2.2. De invloed van het werkmilieu	56
2.3. Verschillende posities en rollen	59
2.4. Veranderingen in het cultuurpatroon en contracultuur	61
2.5. Conclusies	67

3. VERHOUDING TUSSEN EN VORMING VAN DOELSTELLINGEN IN EEN ARBEIDS- ORGANISATIE	69
3.1. Verhouding tussen de doelstellingen van de bij de or- ganisatie betrokkenen	69
3.1.1. Harmoniërende en conflicterende belangen	69
3.1.2. Eenheid en verscheidenheid	73
3.2. Vorming van doelstellingen	74
3.2.1. Het proces van doelstellingsvorming	74
3.2.1.1. Doelstellingsvorming als proces van logische aflei- dingen uit primaire doelstellingen	75
3.2.1.2. Doelstellingsvorming als overleg- en samenwerkings- proces	79
3.2.1.3. Doelstellingsvorming als overleg- en onderhandelings- proces	80
3.2.1.4. Doeleinden als resultaat in plaats van als uitgangs- punt van het proces van beleidsvorming	84
3.2.2. Explicitering van doelstellingen	103
3.2.3. Incrementele versus rationele-alomvattende planning	105
3.2.3.1. Verschil in attitude met betrekking tot de (na te streven) rationaliteit en omvattendheid van het proces van beleidsvorming	105
3.2.3.2. Bezwaren tegen de rationele-alomvattende benadering	110
3.2.3.3. Bezwaren tegen de incrementele benadering	115
3.2.3.4. Naar een mengvorm van incrementele en rationele plan- ning?	118
3.2.4. Participatie van belanghebbenden	125
3.2.4.1. De wenselijkheid van participatie van belanghebbenden bij de doelstellingsbepaling	126
3.2.4.2. De beperkte mogelijkheden tot daadwerkelijke partici- patie	131
3.2.4.2.1 Noodzaak van slagvaardigheid als participatie-remmende faktor	133
3.2.4.2.2 Gebrek aan deskundigheid als participatie-remmende faktor	139
3.3. Conclusies	153
 4. BEVORDERING VAN DE REALISATIE VAN DE DOELSTELLINGEN VAN INDIVIDU EN ORGANISATIE	 157
4.1. Kiezen voor samenwerking of voor strijd?	157
4.1.1. Typering van de harmonie- en de conflictbenadering	157
4.1.2. Beoordeling van de harmonie- en de conflictbenadering	160

4.2.	Welk organisatieregim is optimaal?	167
4.2.1.	Hoofdaccenten van enkele stromingen in de organisatie- leer	167
4.2.1.1.	De klassieke organisatieleer	167
4.2.1.2.	De human-relations benadering	169
4.2.1.3.	Het revisionisme	171
4.2.1.4.	De socio-technische systeembenadering	173
4.2.1.5.	De planningstheorie	175
4.2.1.6.	De systeembenadering	176
4.2.2.	Het vraagstuk van het optimale organisatieregim	184
4.2.2.1.	Omgeving en organisatieregim	184
4.2.2.2.	Werknemers en organisatieregim	192
4.2.2.3.	Productieprocessen en organisatieregim	206
4.2.2.4.	Welk organisatieregim is nu optimaal?	209
4.3.	Conclusies	224
5.	ENIGE GEVOLGTREKKINGEN EN SUGGESTIES VOOR DE PLANNING EN DE ORGANISATIE VAN HET LANDBOUWKUNDIG ONDERZOEK	227
5.1.	Inleiding	227
5.2.	Overwegingen met betrekking tot de ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek	229
5.3.	Indicaties voor een mogelijke vormgeving van de or- ganisatie en planning van het landbouwkundig onder- zoek	242
5.3.1.	Vormgeving van de organisatiestructuur	242
5.3.2.	Voorbeeld van een mogelijke vormgeving van de stra- tegische planning	251
5.3.3.	Problemen die nadere aandacht behoeven	258
5.3.4.	Het ontwikkelingsproces als gezamenlijke en perma- nente activiteit	262
	SAMENVATTING	265
	SUMMARY	273
	NOTEN	279
	LITERATUUR	299
	CURRICULUM VITAE	317

INLEIDING

Indien men streeft naar de ontwikkeling van een doelmatige organisatie van het landbouwkundig onderzoek in Nederland, stuit men min of meer vanzelf op de vraag wat onder een "doelmatige" organisatie moet worden verstaan.

"Doelmatig" wil volgens Van Dale (1) zeggen "in overeenstemming met, geschikt voor het doel waartoe het gemaakt is". Een doelmatige organisatie van het landbouwkundig onderzoek zal derhalve een organisatie zijn, die geschikt is om het doel van het landbouwkundig onderzoek te verwezenlijken. Beantwoording van de vraag naar het doel van het landbouwkundig onderzoek wordt daarmee essentieel. Aangezien de doelstellingen van het landbouwkundig onderzoek niet eens en voor altijd vastgelegd kunnen worden, dringt zich dan tevens en vooral de vraag op wat een optimale procedure is om tot vorming, realisatie en bijstelling van de doelstellingen van een organisatie te komen. Daarmede komt de problematiek van de *planning* van het landbouwkundig onderzoek centraal te staan.

Vorming, realisatie en bijstelling van de doelstellingen van een organisatie vinden uiteraard niet in het luchtledige plaats. Het regiem van de organisatie is daarbij één van de belangrijkste bepalende factoren. Bij het ontwikkelen van een doelmatige organisatie van het landbouwkundig onderzoek staat men dan ook tevens voor de opgave zich een oordeel te vormen omtrent de wenselijke ontwikkeling van het *organisatieregim* van het landbouwkundig onderzoek.

De wenselijkheid van een bezinning op de inhoud van de doelstellingen van het landbouwkundig onderzoek en op de processen en middelen van doelstellingsvorming en doelstellingsrealisatie, wordt nog versterkt door een aantal ontwikkelingen in de laatste jaren. Een tweetal decennia geleden werd de vraag naar het doel van het landbouwkundig onderzoek door de leiding van een aanmerkelijk deel van dit onderzoek betrekkelijk simpel beantwoord met: "Verbetering in kwantitatieve of kwalitatieve zin van de landbouwprodukten is uiteindelijk het doel van het onderzoek" (2). De laatste 10 à 20 jaren dienen zich echter de nodige onzekerheden en vragen aan.

- In onze maatschappij groeit het bewustzijn dat de landbouw niet alleen aandacht dient te geven aan de produktie van voldoende voedsel van goede kwaliteit, maar dat ook andere waarden aandacht behoeven, zoals bijvoor-

beeld: zuiverheid van water en lucht, beperking van het energie- en grondstoffenverbruik, rijkdom van flora en fauna, welzijn van het dier, mogelijkheden voor zelfontplooiing van de mens en esthetisch aanzien van het landschap. Zulks niet alleen gelet op de wenselijkheid van een integraal welzijn van mens (en dier) vandaag, maar vooral ter veiligstelling van het welzijn op langere termijn. Dat stelt het landbouwkundig onderzoek voor de vraag welke waarden en doelstellingen de maatschappij eigenlijk nastreeft, welke relatieve betekenis door de maatschappij aan de verschillende doeleinden wordt toegekend, welke veranderingen in waarde-oordelen en menselijke aspiraties in de maatschappij optreden en te verwachten zijn, en wat dat alles betekent voor de eigen doelstellingen en organisatie.

- De opvatting dat het de taak en bevoegdheid van de hoogste leiding in een organisatie is om de doelstellingen van de organisatie vast te stellen, wordt in toenemende mate aangevochten. Eisen van inspraak - van binnen en van buiten de organisatie - participatie, democratisering en dergelijke, blijken geen eendagsvliegen. De vraag welke betekenis aan deze verschijnselen moet worden toegekend en wat men er in de organisatie mee aan moet, dringt zich aan het landbouwkundig onderzoek - zoals aan iedere arbeidsorganisatie - onontkoombaar op. Daarbij is het tevens de vraag wie dan wel in de besluitvorming dienen te participeren. Welke groeperingen dienen als belanghebbenden te worden aangemerkt? En lopen de doelstellingen van de verschillende personen en groepen in en betrokken bij een arbeidsorganisatie wel gelijk, respectievelijk zijn ze in onderlinge harmonie te brengen? Zo niet, wat heeft dat dan voor consequenties voor de processen van doelstellingsvorming en doelstellingsrealisatie?
- Het landbouwkundig onderzoek wordt in toenemende mate geconfronteerd met de wensen die uit een zich geleidelijk ontwikkelend nationaal wetenschapsbeleid naar voren komen. De Nota Wetenschapsbeleid stelt dat "het in de eerstvolgende jaren ten aanzien van de wetenschapsbeoefening te voeren beleid vooral gericht zal zijn op: afstemming van het onderzoek op de prioriteiten van de samenleving, kwaliteitsbevordering, bevordering van de doelmatigheid en democratisering" (3). En in de Discussienota Sectorraden vormt de wens dat de verschillende onderzoeksectoren voor hun gebied "meerjarenplannen-in-hoofdpijnen" gaan opstellen één der kernpunten (4). Ook anderszins (5) wordt de laatste jaren in overheidsverband de wenselijkheid van explicitering van doelstellingen, rationalisering van de beleidsvorming en beleidsanalyse in toenemende mate beklemtoond.

Alhoewel deze wensen voor het landbouwkundig onderzoek voor een deel niet nieuw zijn, noodzaken zij tot een (hernieuwde) bezinning op de vraag in hoeverre en hoe aan de gesignaleerde wensen gehoor dient en kan worden gegeven.

- Het landbouwkundig onderzoek is zo complex en veelomvattend geworden en het moet functioneren in een zo kaleidoscopische en veranderlijke omgeving, dat de leiding in steeds mindere mate alle voor de besluitvorming in de organisatie relevante informatie kan verzamelen, begrijpen en verwerken. Het bewerkstelligen van een optimale inschakeling en handelingsvrijheid van de vele deskundigen in het landbouwkundig onderzoek wordt voor een efficiënte functionering van de organisatie steeds belangrijker. De vraag is in hoeverre en op welke wijze deze wenselijkheid valt te verenigen met idealen als een democratische en een voldoende coherente besluitvorming.

Het voorgaande indiceert dat er niet alleen behoefte is aan een verheldering van de door het landbouwkundig onderzoek nagestreefde doelstellingen, maar vooral ook aan een verkenning van de fundamentele vraagstukken die zich bij het proces van doelstellingsvorming en doelstellingsrealisatie voordoen. Het gaat daarbij om problemen die niet specifiek zijn voor het landbouwkundig onderzoek, maar in alle complexe arbeidsorganisaties⁺ spelen. De thans voorliggende studie richt zich op een verkenning van een aantal van die problemen.

De opbouw van de publicatie is als volgt.

De bespreking van verschillende aspecten van de problematiek van de vorming en de realisatie van doelstellingen in arbeidsorganisaties vormt de kern van de studie. Daarbij (p. 74 -226) komen onder andere aan de orde: verschillende visies op het proces van doelstellingsvorming, enige aspecten van het vraagstuk van de explicitering van doelstellingen, de tegenstelling tussen incrementele en rationele-alomvattende planning, de hoofdlijnen van een aantal benaderingen die trachten de aantrekkelijke kanten van de rationele en de in-

+) Arbeidsorganisaties (ook wel "inkomen verschaffende doelgemeenschappen" genoemd) onderscheiden zich van andere organisaties voornamelijk doordat de organisatieleden werknemers zijn. Voorbeelden van arbeidsorganisaties zijn: ondernemingen, ministeries en onderzoekinstellingen. Organisaties zoals kerken, sportverenigingen en politieke partijen kennen uiteraard ook leden, maar de meeste leden zijn voor hun levensonderhoud en voor het verrichten van arbeid niet van deze organisaties afhankelijk (6).

crementele planning te combineren, verschillende aspecten van de problematiek van de participatie van belanghebbenden, de vraag welke tactiek het meest aangewezen is om doelstellingen te realiseren, en diverse aspecten van het vraagstuk van het optimale organisatieregim.

Daaraan vooraf gaat een aantal inleidende verkenningen waarin de soorten doelstellingen die voor arbeidsorganisaties van belang zijn worden geïnventariseerd, een overzicht wordt gegeven van de in de Nederlandse samenleving nagestreefde waarden en hoofddoelstellingen, verschillende aspecten van de aard van, de verhouding tussen en de vorming van de behoeften en doelstellingen van het individu aan de orde komen, en wordt ingegaan op de verhouding tussen de doelstellingen van de bij een arbeidsorganisatie betrokkenen. Tevens worden in het inleidende gedeelte de in het kader van de doelstellingsproblematiek gehanteerde begrippen verkend.

De studie wordt besloten (p. 227 e.v.) met weergave van een aantal gedachten over een mogelijke toepassing voor het landbouwkundig onderzoek van de resultaten van de verkenningen omtrent de doelstellingsproblematiek in arbeidsorganisaties. Met name komen daarbij verschillende gevolgtrekkingen en suggesties voor de planning en de organisatie van het landbouwkundig onderzoek aan de orde.

HOOFDSTUK I

OVERZICHT VAN DOELSTELLINGEN EN VERKENNING VAN BEGRIPPEN

1.1. Overzicht van voor arbeidsorganisaties van betekenis zijnde categorieën van doelstellingen

Bij alle verscheidenheid in opvattingen in de organisatieleer was er tot voor betrekkelijk kort in ieder geval één belangrijke opvatting waar veel van uitgingen, n.l. dat een organisatie⁺⁾ gericht is op een bepaald doel. Men hoeft er de definities van het begrip organisatie maar op na te slaan (1). De laatste jaren groeit echter het inzicht dat de werkelijkheid aanzienlijk gecompliceerder is. We zullen in deze paragraaf op een aantal aspecten van een organisatie als "multiple-goal-system" (2) ingaan.

1.1.1. Doeleinden van externe belanghebbenden

Een arbeidsorganisatie is er onder andere op gericht belangen van personen en groepen buiten de organisatie te dienen. Men kan daarbij zowel denken aan de kapitaalverstrekkers en leveranciers van grondstoffen en hulpmiddelen als aan de afnemers van de door de arbeidsorganisatie geproduceerde goederen of diensten. Zo is het voor een onderneming onontkoombaar de belangen van de kapitaalverstrekkers in zekere mate te dienen. De onderneming zal o.a. zorg moeten dragen voor een redelijke veiligstelling van, en op gezette tijden een bevredigende uitkering voor, de ingebrachte geldmiddelen (het maken van winst is daartoe noodzakelijk). Alleen onder die voorwaarden zullen de geldschieters bereid zijn ook in de toekomst nog als financiers op te treden c.q. zal het lukken in de toekomst nieuwe kapitaalverschaffers te interesseren.

Een arbeidsorganisatie moet daarnaast ook belangen van haar afnemers dienen. Zij kent immers steeds kosten: zij dient investeringen te plegen, haar personeel te betalen, hulpmiddelen aan te schaffen etc. Wil een arbeidsorganisatie tot ontwikkeling kunnen komen en kunnen blijven voortbestaan dan zal zij bij voortdurende inkomsten moeten verwerven. En daarin zal zij slechts slagen indien zij bepaalde belangen en behoeften van personen of groepen buiten de organisatie dient en vervult. Daarbij zal

+) In dit en volgende hoofdstukken zullen we korthedshalve veelal van "organisaties" of "arbeidsorganisaties" spreken als "complexe arbeidsorganisaties" worden bedoeld. Indien andere organisaties dan complexe arbeidsorganisaties worden beoogd, zal dat expliciet worden vermeld.

het voor vele organisaties aantrekkelijk zijn om zich niet op één, maar op verschillende behoeften en groepen in de maatschappij te richten. Dat komt o.a. een efficiënt gebruik van de hulpmiddelen van de organisatie en het veilig stellen van het eigen voortbestaan veelal ten goede.

Bij overheidsorganisaties gaat de diversiteit in te dienen externe belangen enigszins schuil achter credo's als "het behartigen van het algemeen belang" en "het dienen van de gemeenschap". Schubert (3) toont echter aan dat het begrip algemeen belang nogal dubbelzinnig is. Ook uit de analyses van Van Poelje (4) en Polak (5) komt naar voren dat één, duidelijk te definiëren, begrip algemeen belang niet bestaat. Dat, met de woorden van Kleerekoper (6), het algemeen belang voor een belangrijk deel "een fictie" is ⁺. Het algemeen belang blijkt bij nadere beschouwing uiteen te vallen in tal van belangen. Anders gezegd, in het oog dient te worden gehouden dat "de gemeenschap" geenszins een homogene groep vormt. Die gemeenschap bestaat uit diverse groepen en individuen met een verscheidenheid aan belangen.

Met de diversiteit aan belanghebbenden en belangen wordt niet alleen de overheid als totaal, maar worden ook vele individuele overheidsinstellingen geconfronteerd. Bijvoorbeeld een arbeidsorganisatie als het landbouwkundig onderzoek heeft niet alleen te maken met producenten van landbouwproducten, maar ook met consumenten en natuur- en dierenbeschermers. En de producenten bestaan uit varkenshouders, bloembollentelers, graanverbouwers etc. Terwijl de te dienen waarden uiteenlopen van de zorg voor voldoende en hoogwaardig voedsel voor de consument tot een voldoende individueel inkomensniveau van de boeren, zuiverheid van water en lucht en esthetisch aanzien van het landschap. Het landbouwkundig onderzoek staat voor de noodzaak met al deze waarden (en nog vele andere) en met alle genoemde groepen (en nog diverse andere) rekening te houden.

⁺) Een fictie overigens die niet zonder waarde is omdat het idee van het niet strijdig mogen zijn van overheidsactiviteiten met "het algemeen belang" stimuleert tot een afweging van de voor- en nadelen voor "de gemeenschap" van de belangen waartussen bij een besluit veelal een keuze moet worden gemaakt (7) en zodoende o.a. tegengaat dat gezagsdragers en hun helpers belangen van bepaalde personen of groepen onevenredig doen prevaleren. Terwijl voorts het gebruik van het begrip er toe bijdraagt dat pressiegroepen en individuen bij het bepleiten van hun eigen belangen genoopt worden deze in bredere context te plaatsen; dat bevordert soms een wijze van optreden die het gemakkelijker maakt tot een compromis tussen divergerende belangen te komen, dan wel conflicten te beslechten (8).

Er is voor vele organisaties - of dat nu ondernemingen zijn of overheidsinstellingen - dan ook geen sprake van het dienen van één bepaalde waarde of één specifiek extern belang of één bepaalde groep, maar het gaat om verschillende waarden, externe belangen en personen en groepen buiten de organisatie die moeten worden gediend.

Naast het *dienen* van externe belangen staat een organisatie veelal in zekere mate voor de noodzaak *schade* aan de belangen van personen en groepen buiten de organisatie te *vermijden*, of *althans zoveel mogelijk te beperken*. De organisatie moet bij haar doelstellingskeuze en bij haar functioneren rekening houden met bepaaldé "randvoorwaarden" d.w.z. met grenzen die de vrijheid van handelen van de organisatie beperken.

In feite wordt in onze maatschappij al vele decennia in zekere mate onderkend dat arbeidsorganisaties schade aan externe belangen kunnen toebrengen en er zijn reeds verschillende voorzieningen getroffen teneinde deze te vermijden of te beperken. Er behoeft bijvoorbeeld voor wat de voedselproducerende bedrijven betreft slechts te worden herinnerd aan de wetgeving met betrekking tot de "afwezigheid" van schadelijke bestanddelen in het voedsel.

Voorals de laatste jaren groeit echter het inzicht dat de produktie van goederen en diensten en de ontwikkeling van nieuwe technische mogelijkheden niet alleen de belangen van vele mensen dienen, maar vaak gepaard gaan met negatieve neven-effecten ⁺⁾ , met schade aan - andere - belangen van de mensheid. Te denken valt aan het soms gepaard gaan van industriële produktie met water- en luchtverontreiniging, van de sterke economische groei met een zeer omvangrijk verbruik van grondstoffen en energie, van de uitbreiding van het wegennet met aantasting van recreatiegebieden, van de rationalisatie in het bedrijfsleven met vermindering van de werkgelegenheid, en van de modernisering van de landbouw met offering van landschappelijk schoon en met sociale problemen voor een deel van de boerenstand. In dit verband doen - overigens voor het merendeel niet nieuwe - begrippen als "externe effecten", "maatschappelijke kosten en baten" en "technology assessment" ⁺⁺⁾ opgang.

+) Door ons wordt met "neven"-effect niet bedoeld een minder belangrijk effect maar een ander dan het beoogde effect.

++) Met technology assessment wordt bedoeld: het onderzoeken en beoordelen van de directe en indirecte gevolgen - voordelen en gevaren - voor de maatschappij van nieuwe wetenschappelijk-technische mogelijkheden, alvorens deze toe te passen; het gaat daarbij niet alleen om de technische en economische gevolgen van nieuwe mogelijkheden, maar vooral ook om de ecologische, planologische, fysieke, psychische, sociale, culturele en eventueel nog andere gevolgen van in overweging zijnde vernieuwingen (9).

Ten aanzien van de te volgen wegen om de schade aan diverse belangen te vermijden of zoveel mogelijk te beperken, bestaat in onze maatschappij nog veel verschil van mening en is nog veel onduidelijk. Niet in het minst omdat milieubederf in het algemeen niet als zo maar een domheid of vergissing kan worden beschouwd, maar omdat het in het bijzonder ontstaat bij het voorzien in bepaalde noden en verlangens van de mens. Hofstee wijst erop, dat dit feit met zich meebrengt dat "in de regel bestrijding van milieubederf op weerstanden zal stuiten en wel op weerstanden, waarvoor motieven vallen aan te voeren, die niet zonder meer ter zijde kunnen worden geschoven. In de regel zal men immers gemakkelijk als motief kunnen aanvoeren, dat het belemmeren of verhinderen van milieubederf ook in meerdere of mindere mate de voldoening aan bepaalde menselijke behoeften belemmert" (10). Ongetwijfeld echter zien arbeidsorganisaties zich vandaag reeds - en in de toekomst nog in sterkere mate - geplaagd voor de opgave schade aan de ecologische, fysieke, psychische en sociale waarden in onze maatschappij te vermijden of zoveel mogelijk te beperken. De arbeidsorganisaties zullen zich bij de keuze van hun doelstellingen en de door hen te volgen handelwijzen meer dan vroeger moeten invoegen in "de ecologie van de samenleving" (11).

1.1.2. Doeleinden van interne belanghebbenden

In het bovenstaande is niet toevallig gesproken van *externe* belanghebbenden in plaats van gewoon van belanghebbenden. Door een arbeidsorganisatie moeten n.l. ook de belangen van personen en groepen *binnen* de organisatie in zekere mate worden gediend.

De werknemer, die een arbeidsorganisatie binnentreedt, rekent erop in en door de organisatie een aantal van zijn behoeften min of meer te kunnen bevredigen; de arbeidsorganisatie op haar beurt rekent erop dat de werknemer na zijn intrede zal bijdragen aan de realisatie van de op de externe belanghebbenden gerichte doelstellingen van de organisatie. Of, met de woorden van Mey: "Maatschappelijke instellingen, zowel ondernemingen als overheidsorganen en andere non-profit instellingen zijn naar moderne inzichten in de organisatiekunde te zien als een geheel van gecompliceerde formele en informele relaties, waarin de samenwerkenden, bij de realisatie van het doel der samenwerking, een ook voor zichzelf bevredigend resultaat en een ook voor zichzelf bevredigende positie zullen willen bereiken" (12).

Schein (13) duidt deze wisselwerking tussen werknemer en organisatie aan

als een "psychological contract", een contract dat wordt afgesloten door zowel de werknemer als de organisatie. Het psychologisch contract houdt in dat de betrokken persoon verscheidene dingen van de organisatie verwacht, en dat de organisatie het een en ander van hem verwacht. Vele van deze verwachtingen staan niet in de formele overeenkomst tussen werknemer en organisatie, maar bepalen toch in sterke mate het gedrag. Zo kan de werknemer verwachten dat de organisatie hem na een aantal dienstjaren niet zal ontslaan, hem redelijk zal honoreren en hem voldoende mogelijkheden zal bieden om zich te ontplooiën. De organisatie kan van de werknemer o.a. een goede taakvervulling en het niet zwart maken van de organisatie verwachten. Van Doorn (14) wijst er dan ook op dat het onjuist is het ruilproces tussen arbeidsorganisatie en werknemer beperkt te zien tot "loon naar arbeid". Het gaat immers om een veel meer omvattende ruil, waarin enerzijds, naast loon, het sociaal aanzien, de machtspositie, de autonomie, de sociale contactmogelijkheden, de ontplooiingsmogelijkheden en de promotiekansen meespelen, anderzijds naast arbeid, ook loyaliteit, representativiteit, algemene ontwikkeling, sociale herkomst en zoveel meer worden ingebracht. Dat betekent overigens niet dat alle economische, fysieke, psychische en sociale aspecten van het werk zelf tot volle tevredenheid van de werknemer moeten zijn, wil hij bereid zijn deel te blijven uitmaken van de arbeidsorganisatie. Het is zelfs mogelijk dat de werknemer de organisatie niet verlaat ondanks het feit dat het werk zelf hem niet veel meer oplevert dan een zekere hoeveelheid loon. Niet alleen omdat hem - betere - alternatieve mogelijkheden elders kunnen ontbreken, maar ook omdat hij de bevrediging van zijn psychische en sociale behoeften vooral buiten zijn werk kan zoeken en het werk zien als middel - door het geld dat het oplevert, doordat aan het werk een bepaalde woonomgeving verbonden is e.d. - daartoe. In het algemeen kan echter worden gesteld dat indien de arbeidssituatie naar de mening van de werknemer onvoldoende mogelijkheden biedt om zijn persoonlijke doeleinden in en/of buiten het werk te realiseren, zijn bereidheid om deel te blijven uitmaken van de organisatie c.q. een veel-eisende arbeidsprestatie te leveren gering zal zijn (15). Daarmede staat een arbeidsorganisatie voor de noodzaak minstens één of enkele doeleinden van haar leden in zekere mate te dienen.

Voor de arbeidsorganisatie als geheel betekent dat de noodzaak tot het realiseren van een diversiteit aan doeleinden van interne belanghebbenden. Immers, vele werknemers zullen niet één maar verschillende behoeften in hun werk wensen te realiseren, terwijl daarnaast - zoals we in

hoofdstuk 4 zullen zien - de arbeidsmotivatiestructuur niet voor alle werknemers gelijk is.

Evenals voor de belangen van externe belanghebbenden, geldt voor de belangen van interne belanghebbenden dat de organisatie zich niet alleen geplaatst ziet voor de opgave deze belangen in zekere mate te dienen, maar ook om schade eraan zoveel mogelijk te vermijden of te beperken. Herinnerd zij hier slechts aan de vele, reeds lang bestaande, voorschriften m.b.t. de veiligheid en rechtszekerheid van werknemers, en aan de, zich de laatste jaren herhaaldelijk manifesterende, druk op arbeidsorganisaties om bij overweging van ingrijpende veranderingen (verplaatsing van het bedrijf, fusie, inkrimping, sluiting, e.d.) tevens te letten op de eventuele nadelige gevolgen van de overwogen maatregelen voor de werknemers en hun gezinnen (doorbreking van bestaande sociale verbanden, verlies aan werk en inkomen, verlies aan maatschappelijk prestige, e.d.).

1.1.3. Conclusies.

a. Een organisatie is niet gericht op één bepaald doel, maar zij staat voor de opgave een diversiteit aan doelstellingen van verschillende groeperingen in meerdere of mindere mate te realiseren. Daarnaast staat een organisatie veelal voor de opgave in zekere mate rekening te houden met de wensen en eisen van individuen, groeperingen en organisaties waarvan de belangen door het doen en laten van de organisatie geschaad (zouden kunnen) worden.

b. Groeperingen, wier belangen door een arbeidsorganisatie in zekere mate moeten worden gediend zijn: de afnemers van de goederen en diensten van de organisatie, de kapitaalverstrekkers en leveranciers van grondstoffen en hulpmiddelen, en de leden van de organisatie.

1.2. Overzicht van doelstellingen binnen de Nederlandse samenleving en behoeften van de mens

In de vorige paragraaf constateerden we dat een arbeidsorganisatie wordt geconfronteerd met zowel wensen en eisen uit de samenleving waarvan zij deel uitmaakt als met wensen en eisen van haar werknemers. Tegen die achtergrond lijkt het ons inzicht in de doelstellingsproblematiek in arbeidsorganisaties ten goede te kunnen komen indien wij ons nader verdiepen in de doelstellingen binnen de samenleving en de behoeften van de mens. Deze paragraaf richt zich op die nadere verkenning; daarbij beperken we ons, voor zover het de doelstellingen in de samenleving betreft, tot de Nederlandse samenleving (16).

1.2.1. Waarden en hoofddoelstellingen in de Nederlandse samenleving

Er is betrekkelijk recent een aantal pogingen ondernomen een overzicht op te stellen van in de Nederlandse samenleving nagestreefde waarden en hoofddoelstellingen. De resultaten van die pogingen worden hieronder kort besproken.

Interimadvies van de RAWB

De Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid (RAWB) onderscheidt in zijn Interimadvies 1968 "een aantal voor het wetenschapsbeleid relevante en in het algemeen in de Nederlandse samenleving aanvaarde doelstellingen" (17). De Raad rangschikt in haar rapport deze "maatschappelijke doeleinden" naar een aantal "referentiekaders" (tabel 1).

De RAWB wil de door hem gegeven ordening zien "als een eerste stap in de richting van een systeem van criteria voor prioriteitsbepalingen" (18). Hij wijst er daarbij op "dat de volgorde waarin deze criteria in dit advies zijn opgenomen geenszins een volgorde naar belangrijkheid is" (19). Voorts merkt de Raad op dat zijn opsomming van doelstellingen "niet uitputtend is" (20).

Tabel 1: Referentiekaders en maatschappelijke doeleinden zoals onderscheiden door de RAWB.

Geestelijk en cultureel levenspeil

- vermeerdering van kennis en inzicht
- verbetering kwaliteit wetenschappelijk onderwijs
- verbetering kwaliteit onderwijs in alle overige geledingen
- schepping en gespreide bevrediging culturele behoeften

Sociale levensomstandigheden

- noodzakelijke aanpassing van sociale structuren
- versterking van communicatie tussen groeperingen
- versterking verbinding tussen burgers en instituties
- evenwichtige rechtsorde
- bevordering sociale mobiliteit

Fysieke levensomstandigheden

- bewaking van de milieuhygiëne
- gezondheidszorg en -bescherming
- doelgerichte ruimtelijke ordening
- adequate infra-structuur en huisvesting

Economisch potentieel

- economische groei
- evenwicht in betalingsbalans
- hoge en voldoende gespreide werkgelegenheid

Positie van Nederland in de internationale wereld

- behoud Nederlandse samenleving
 - versterking nationaal aanzien
 - versterking internationale samenwerking als doel in zichzelf
 - behoud van de vrede
-

Rapport van de NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie Landbouwkundig

Onderzoek

In een in 1970 uitgebracht rapport van de Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek wordt uitgegaan van de gedachte dat met het verrichten van landbouwkundig onderzoek wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het bereiken van maatschappelijke doeleinden; evaluatie van het onderzoek zal tegen die achtergrond dienen te geschieden. In dit verband worden door de Commissie de door de RAWB geformuleerde referentiekaders en maatschappelijke doeleinden kritisch geanalyseerd. Voor die analyse moge hier met verwijzing naar het desbetreffende rapport worden volstaan (21). De commissie besluit haar analyse met: "Samenvattend kan worden gesteld dat de oriënterende lijst van de Raad van Advies voor het wetenschapsbeleid soms gedragen wordt door waarden die gemakkelijk zijn te herkennen. In vele gevallen hangen de vermelde

maatschappelijke doeleinden samen met impliciete waarden die in sommige gevallen onderling tegenstrijdig zouden kunnen zijn. Het expliciet maken van deze impliciete waarden lijkt een urgente zaak voor het wetenschapsbeleid" (22).

Gebruik makend van het overzicht van referentiekaders en maatschappelijke doeleinden van de RAWB, heeft de Studiecommissie Economische Evaluatie "getracht een opstelling te maken, die bij het beoordelen van het landbouwkundig onderzoek kan worden gebruikt. Deze opstelling is ingedeeld in waardegebieden en onderverdeeld naar waarden" (23) (Tabel 2).

Anders dan in het interim-advies van de RAWB is er door de studiecommissie naar gestreefd de waardegebieden in één functionele volgorde te plaatsen en wel zodanig, dat ieder gebied van grondleggende betekenis is voor de waardegebieden, die in het overzicht later (functioneel hoger) zijn geplaatst. Bij de vaststelling van die volgorde heeft de gedachtengang dat de meeste waardegebieden nauw verbonden zijn met een eigen cybernetisch systeem en dat de verschillende systemen onderling afhankelijk zijn, een rol gespeeld (Tabel 3). De commissie merkt dienaangaande op: "In de aardse werkelijkheid zien we een grote verscheidenheid van zelfregulerende systemen. Zo'n systeem wordt vaak aangeduid als "cybernetisch systeem" ... Het lijkt erop dat de meeste waardegebieden nauw verbonden zijn met een eigen cybernetisch systeem, en dat vele waarden hun betekenis ontleen aan het doel dat het systeem zich moet handhaven. Tussen de systemen blijkt vaak een funderend verband aanwezig te zijn in deze zin, dat de "afhankelijke" of "hoger geplaatste" systemen met de bijbehorende waardegebieden in hun bestaansmogelijkheid gebonden zijn aan de bijzonderheden van de "lager geplaatste", "grondleggende" systemen. "Hoger geplaatste" systemen moeten verdwijnen, wanneer een "grondlegend" systeem zich niet handhaaft. Zo bestaan sociale waarden niet meer wanneer de mensheid fysiek is vernietigd; economische waarden vallen weg wanneer het aardse leven in zijn totaliteit wegens milieuvergiftiging of andere redenen een aflopend proces wordt" (24). De Studiecommissie Economische Evaluatie tekent bij haar overzichten van waardegebieden en waarden, en onderlinge relaties tussen waardegebieden, aan:

- het vaststellen van "funderende afhankelijkheden" tussen de verschillende systemen impliceert nog geen absolute prioriteit van waarden (25);
- de opsomming van waardegebieden is wellicht onvolledig; zo lijkt het waarschijnlijk dat er een speciaal gebied is van culturele waarden (26);

- de per waardegebied aangegeven waarden zijn niet volledig; ten eerste omdat de opsomming beperkt is tot de waarden, waarop het landbouwkundig onderzoek betrekking kan hebben, ten tweede omdat de commissie niet pretendeert het probleem geheel te hebben geanalyseerd (27);
- bij ieder waardegebied kan de eis worden gesteld, dat er voldoende stabiliteit en voldoende aanpassingsvermogen is; er moet ruimte zijn voor veranderingen (dynamisch aspect), zonder dat de identiteit verloren gaat (statisch aspect) (28).

Tabel 2: Waardegebieden en waarden, zoals onderscheiden door de NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek.

Het biofysisch waardegebied

- bodemgezondheid
- zuiverheid water en lucht
- rijkdom van flora en fauna

Het fysieke waardegebied

- voldoende voedsel
- afwezigheid van schadelijke bestanddelen in het voedsel of andere landbouwprodukten
- gezonde leef- en werkomstandigheden

Het psychisch waardegebied

- kwaliteit van het produkt (gemak, smakelijkheid, enz.)
- mogelijkheden voor zelfontplooiing en levensvulling
- plezierige leef- en werkomstandigheden
- recreatiemogelijkheden
- esthetisch aanzien van stad en landschap

Het juridische waardegebied

- rechtvaardigheid
- rechtszekerheid

Het sociale waardegebied

- passende plaats in de sociale verbanden
- sociale mobiliteit
- goede sociale verzorgdheid
- ruimte voor eigen verantwoordelijkheid
- positieve band aan zinvolle instituties
- ruimte voor eigen cultuurpatroon

Het economische waardegebied

- individueel inkomensniveau
 - inkomensverdeling
 - doelmatige collectieve voorzieningen
-

Tabel 3: Relatie tussen waardegebieden en handhaving van cybernetische systemen (verkorte weergave van het rapport van de NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek).

Het biofysische waardegebied

Het relevante cybernetische systeem is in dit geval het biologisch evenwicht, dat zijn historische continuïteit moet handhaven en verder moet kunnen evolueren.

Het fysieke waardegebied

Het relevante cybernetische systeem is het menselijk lichaam. Het menselijk lichaam moet redelijk functioneren wil er sprake kunnen zijn van psychische en sociale waarden.

Het psychische waardegebied

Het psychische waardegebied wordt beschouwd als grondlegend voor de volgende waardegebieden omdat juridische, sociale en economische structuren psychologisch leefbaar moeten zijn. Wanneer deze structuren zich in een onleefbare richting ontwikkelen, lopen ze het gevaar door vrijkomende psychologische krachten vernietigd te worden.

Het juridische waardegebied

Niet duidelijk is of er op het juridische niveau wel een cybernetisch systeem bestaat met een eigen waarde. Of dat het in onze moderne samenleving veeleer zo is, dat het sociale en economische systeem zich niet kunnen handhaven zonder een juridische vastlegging van de hoofdtrekken van het systeem. De juridische waarden hebben dan als centraal motief, dat de menselijke samenleving het niveau van de dierlijke kudde moet kunnen overschrijden.

Het sociale waardegebied

Ook een gezonde samenleving bezit de eigenschappen van een cybernetisch systeem, waarbij er tussen de leden van de samenleving allerlei wisselwerkingen optreden, die in hun totaliteit gericht zijn op de historische continuïteit van de samenleving.

Het economische waardegebied

Het marktmechanisme met alles wat er verder rondom het productie- en consumptieproces plaatsvindt, vormt een eigen cybernetisch systeem. De plaatsing van het economische waardegebied houdt verband met de afhankelijkheid van de sociale structuren.

Interimrapport van de C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen

Een andere poging om zicht te krijgen op de hoofddoelstellingen in de Nederlandse samenleving is te vinden in het Interimrapport van de Werkgroep Beleidsdoelstellingen van de Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse (29). Deze werkgroep heeft een overzicht opgesteld van hoofddoelstellingen van het overheidsbeleid (tabel 4) en raakt daarmee zeer nauw aan het vraagstuk van de maatschappelijke doeleinden. De vraag naar de precieze relatie tussen de hoofddoelstellingen van de overheid en de maatschappelijke doeleinden laat de werkgroep overigens onbeantwoord (30). De werkgroep knoopt in haar interimrapport aan bij de eerder-

Tabel 4: Hoofddoelstellingen van het overheidsbeleid, ingepast in een referentiekader, zoals geformuleerd door de C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen.

Geestelijk en cultureel levenspeil

Ten behoeve van de ontplooiing van individuen en groeperingen het bevorderen van:

- de ontwikkeling en instandhouding van culturele waarden;
- de mogelijkheden van het individu zich een zinvolle plaats in de maatschappij te verwerven;
- de mogelijkheden van het individu kennis te verwerven om aan de verdere opbouw van de maatschappij mee te werken.

Sociale levensomstandigheden

Ten behoeve van de ontplooiing van individuen en groeperingen:

- het bevorderen van een rechtvaardige sociale orde;
- het handhaven van een aanvaardbare rechtsorde.

Fysieke levensomstandigheden

Het bevorderen van:

- een optimale wederkerige aanpassing van ruimte en samenleving (inclusief passende huisvesting);
- een goede gezondheidssituatie van het individu;
- een optimale leefbaarheid.

Welvaartsontwikkeling en -verdeling

Het bevorderen van:

- een redelijke inkomensverdeling;
- intern en extern evenwicht;
- een bevredigende economische groei;
- een stabiel prijsniveau.

Communicatie

Het bevorderen van optimale mogelijkheden voor communicatie en transport.

Internationale betrekkingen

- Het streven naar vrede en veiligheid en het tot stand brengen van rechtvaardige internationale politieke en economische verhoudingen;
- De bescherming van persoonlijke en economische belangen van Nederlanders in het buitenland.

vermelde opsomming van referentiekaders en maatschappelijke doeleinden in het interimadvies van de Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid, en brengt enige wijzigingen en aanvullingen daarop aan. Zo is de benaming van de groep doelstellingen onder het hoofd "Economisch potentieel" gewijzigd in "Welvaartsontwikkeling én -verdeling". En het referentiekader "Positie van Nederland in de internationale wereld" is gewijzigd in "Internationale betrekkingen". Bovendien is een nieuw referentiekader "Communicatie" toegevoegd. "Deze uitbreiding werd noodzakelijk geacht daar in de huidige maatschappij de communicatie in belangrijke mate een zelfstandige plaats is gaan innemen" (31).

De werkgroep merkt op dat de volgorde welke is gebruikt bij de indeling geen bepaalde waardering aangeeft voor de hiërarchie der hoofddoelstellingen. "Elke rangorde is tijdgebonden. De bepaling van de hiërarchie der hoofddoelstellingen op een gegeven tijdstip is niet een taak voor de werkgroep. Dit is afhankelijk van de nationale en internationale situatie en een taak voor de policymakers" (32).

Rapport van de OECD-Working Party on Social Indicators

Sinds 1971 poogt de OECD-Working Party on Social Indicators een set van sociale indicatoren te ontwikkelen. De volgende algemene doelstellingen vormen de achtergrond van dit programma:

- "- identifying the social demands, aspirations and problems which are or will likely be major concerns of socio-economic planning processes;
- measuring and reporting change relative to these concerns; thus
- better focusing and enlightening public discussion and governmental decision-making" (33).

De werkgroep is haar werkzaamheden begonnen met het opstellen van een lijst van 8 "primary goal areas" met daarbinnen 24 "fundamental social concerns common to most member countries". Deze lijst vormt de basis voor de tweede fase van het programma, te weten: "the development and agreement on the specifications for a set of social indicators designed explicitly to reveal, with validity, the level of well-being for each social concern in the list and to monitor changes in those levels over time" (34).

Als hoofddoelgebieden worden door de werkgroep onderscheiden: gezondheid, individuele ontwikkeling door onderwijs, werkgelegenheid en kwaliteit van het werk, vrije tijd, beschikking over goederen en diensten, fysieke

omgeving, persoonlijke veiligheid en rechtsbedeling, sociale mogelijkheden en participatie.

Binnen ieder hoofddoelgebied wordt een aantal "fundamental social concerns" onderscheiden (tabel 5). Een "fundamental social concern" duidt daarbij aan "an identifiable and definable aspiration or concern of fundamental and direct importance to human well-being as opposed to a matter of instrumental or indirect importance to well-being" (35).

Voor verschillende "fundamental social concerns" wordt voorts in het rapport van de werkgroep een - niet als uitputtend bedoelde - onderverdeling in "sub-concerns" aangegeven. Zo wordt bij de kwaliteit van het werk een onderverdeling gemaakt in de volgende aspecten: werkomstandigheden, salariering en secundaire arbeidsvoorwaarden, arbeidsduur, reistijd en vakanties, veiligheid op het werk, carrièrevooruitzichten en industriële strijd (36).

De door de werkgroep genoemde "fundamental social concerns" (tabel 5) zijn "concerns which are of present or potential interest to Member governments" (37). Dat neemt echter niet weg dat is getracht de "concerns" zoveel mogelijk in termen van zowel individueel als collectief welzijn te formuleren. In geval van onverenigbaarheid is daarbij de voorkeur gegeven aan huidig individueel welzijn (38).

Voorts wijst de werkgroep er op dat de lijst van 24 "fundamental social concerns" een oordeel inhoudt over wat als erg belangrijke condities voor het welzijn van de mens in de OECD ledenlanden moet worden beschouwd, maar zij waarschuwt er voor dat dit algemene oordeel "do not imply any judgement with respect to social policy objective or the setting of actual priorities and achievement-targets by individual Member governments: on such precise official government objectives there is often a wide range of opinion among Member governments and within individual Member countries" (39).

De werkgroep geeft verder aan dat de lijst van "fundamental social concerns" relatief veelomvattend, maar onvolledig is. Als belangrijkste omissies worden genoemd het ontbreken in de lijst van:

- bepaalde aspecten van welzijn, zoals esthetische waarden, liefde en kameraadschap;
- "concerns" op het gebied van de nationale veiligheid en de internationale politiek;
- één of meer "concerns" met betrekking tot het gezin (40).

Een andere belangrijke beperking is dat "the concept of social concern included in the list concentrates on current well-being, that is, on the

Tabel 5: "Primary goal areas" en "fundamental social concerns", zoals onderscheiden door de OECD-werkgroep sociale indicatoren.

<u>primary goal areas</u>	<u>fundamental social concerns</u>
Health	<ul style="list-style-type: none"> - The probability of a healthy life through all stages of the life cycle. - The impact of health impairments on individuals.
Individual development through learning	<ul style="list-style-type: none"> - The acquisition by children of the basic knowledge, skills and values necessary for their individual development and their successful functioning as citizens in their society. - The availability of opportunities for continuing self-development and the propensity of individuals to use them. - The maintenance and development by individuals of the knowledge, skills and flexibility required to fulfil their economic potential and to enable them to integrate themselves in the economic process if they wish to do so. - The individual's satisfaction with the process of individual development through learning, while he is in the process. - The maintenance and development of the cultural heritage relative to its positive contribution to the well-being of the members of various social groups.
Employment and quality of working life	<ul style="list-style-type: none"> - The availability of gainful employment for those who desire it. - The quality of working life. - Individual satisfaction with the experience of working life.
Time and leisure	<ul style="list-style-type: none"> - The availability of effective choices for the use of time.
Command over goods and services	<ul style="list-style-type: none"> - The personal command over goods and services. - The number of individuals experiencing material deprivation. - The extent of equity in the distribution of command over goods and services. - The quality, range of choice and accessibility of private and public goods and services. - The protection of individuals and families against economic hazards.
Physical environment	<ul style="list-style-type: none"> - Housing conditions. - Population exposure to harmful and/or unpleasant pollutants. - The benefit derived by the population from the use and management of the environment.
Personal safety and the administration of justice	<ul style="list-style-type: none"> - Violence victimisation and harassment suffered by individuals. - Fairness and humanity of the administration of justice. - The extent of confidence in the administration of justice.
Social opportunity and participation	<ul style="list-style-type: none"> - The degree of social inequality. - The extent of opportunity for participation in community life, institutions and decision-making.

present quality of life. This concentration tends to rule out systematic inclusion of social concerns largely of an "investment" nature such as resource disappearance and preservation of ecological balance" (41).

Andere opsommingen van waarden en hoofddoelstellingen

Naast de in het voorgaande vermelde overzichten van waarden en hoofddoelstellingen (mede) geldend voor de Nederlandse samenleving treft men in de literatuur diverse andere opsommingen aan. In het algemeen lijken deze opsommingen vrij sterk op de al behandelde overzichten, maar veelal zijn ze minder systematisch geordend, dan wel hebben zij slechts betrekking op een deel van het gebeuren in de Nederlandse samenleving. Er moge met de volgende greep uit de recente literatuur worden volstaan.

In het rapport van de *Commissie Interdepartementale Taakverdeling en Coördinatie* noemt Van Braam (42) als "basisdoeleinden" van het moderne overheidsbeleid in de westerse landen: veiligheid, orde, recht, rijkdom, economische groei, werkgelegenheid, bestaanszekerheid, gezondheid, maatschappelijke ontplooiing en participatie (resp. democratie), recreatie, geestelijke ontplooiing (w.o. éducation permanente) en wetenschappelijke en technologische ontwikkeling. De auteur merkt daarbij op: "De basisdoeleinden rijkdom, economische groei, werkgelegenheid en bestaanszekerheid, worden veelal samengevat onder de noemer "welvaart"; gezondheid, maatschappelijke ontplooiing en participatie, recreatie e.d. onder "(sociaal en cultureel) welzijn"" (43). En hij voegt daaraan toe: "Waarden als "welvaart" en "welzijn" zouden, met nog enkele andere, zoals "orde en veiligheid" en "lichamelijke, geestelijke en maatschappelijke ontplooiing", als *samenfattende basisdoeleinden* kunnen worden aangeduid" (44).

In een rapport ter afsluiting van haar eerste zittingsperiode wijst de *Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid* er op dat ook in andere landen wordt getracht te komen tot een overzicht van algemeen aanvaarde maatschappelijke doelstellingen. De Raad meent dat de ogenschijnlijk uiteenlopende resultaten van deze pogingen alle tot dezelfde doelstellingen zijn te herleiden, namelijk:

- "- het bereiken en instandhouden van aanvaardbare intermenselijke verhoudingen;
- het doen ontbreken van ernstige conflicten;
- het bevorderen van lichamelijk en geestelijk welzijn;
- het bereiken en instandhouden van een gezonde economie" (45).

In een advies van de *Sociaal Economische Raad* worden voor het brede gebied van sociaal-economisch beleid als doelstellingen geformuleerd: "volledige werkgelegenheid", "evenwichtige betalingsbalans (zodat geen wezenlijke overschotten dan wel tekorten resulteren)", "stabiel prijs-niveau", "redelijke inkomensverdeling" en "bevredigende economische groei" (46). In de *Oriënteringsnota ruimtelijke ordening* formuleert de regering als "basisdoel" voor het brede gebied van het ruimtelijk beleid: "Het bevorderen van zodanige ruimtelijke en ecologische condities dat:

- a. de wezenlijke strevingen van individuen en groepen in de samenleving zoveel mogelijk tot hun recht komen;
- b. de diversiteit, samenhang en duurzaamheid van het fysisch milieu zo goed mogelijk worden gewaarborgd" (47).

En vervolgens noemt de nota dan een groot aantal "hoofddoelstellingen" (tabel 6).

Tabel 6: Hoofddoelstellingen van het ruimtelijk beleid zoals weergegeven in de Oriënteringsnota ruimtelijke ordening.

- Verbetering van de kwaliteit van de leefomstandigheden.
- Aanpassing wensen samenleving aan de mogelijkheden van ruimte en milieu.
- Bijdragen aan streven naar vermindering van ongelijkheid en achterstand, voorzover deze met de ruimtelijke structuur samenhangen.
- Nadere bezinning op economische groei-doelstelling; nastreven van selectieve groei.
- Streven naar differentiatie op nationale, regionale en stadsgewestelijke schaal.
- Beperking van de milieubelasting; bescherming hygiëne van het milieu.
- Voorkomen van planologische overbesteding; streven naar economischer grondgebruik.
- Betere spreiding van bevolking, werkgelegenheid en welzijnsvoorzieningen over het land.
- Bevorderen dat een stationaire bevolkingsomvang wordt bereikt.
- Voorkomen dat Nederland een immigratieland wordt.
- Het bloeiend voortbestaan van de bestaande stedelijke structuren waarborgen; verarming van de stad tegengaan.
- Bevordering van een zodanig verstedelijkingspatroon, dat recht wordt gedaan aan de woonwensen, het behoud van de binnenstad, het behoud van de open ruimte en de bediening met een goed functionerend verkeers- en vervoersstelsel.
- Bevorderen van een zodanige inrichting van het landelijke gebied dat recht wordt gedaan aan de bestaansmogelijkheden van de agrarische bevolking, het leefklimaat van de plattelandsbevolking, de belevingswaarde van het landschap, de natuurwetenschappelijke en ecologische betekenis van het landelijke gebied en - nabij de steden - aan de contrastwerking van de open ruimte.
- Instandhouding van zo groot mogelijke verscheidenheid in het landelijke gebied.
- Zorg voor instandhouding gewenste ecologische condities.
- Recht doen aan de belevingswaarde van stad en landschap.
- Een infrastructuurbeleid dat voorziet in behoeften, niet initiërend werkt op de omvang daarvan en bijdraagt aan de gewenste ruimtelijke ontwikkeling.
- Streven naar beperking van de mobiliteit.
- Bevorderen veiligheidsaspect in het verkeers- en vervoersysteem.

Voorts komt men op diverse plaatsen in woord en geschrift waarden tegen als: soberheid, dankbaarheid, openheid, bescheidenheid, vrijheid, gelijkheid, broederschap, saamhorigheid, zekerheid, eerlijkheid, integriteit, waarheid, schoonheid, goedheid, verdraagzaamheid, trouw, moed, vaderlandsliefde, verantwoordelijkheidsgevoel, arbeidzaamheid, privacy, onbaatzuchtigheid, (naasten)liefde, het dienen van God, etc. Vele van deze waarden zijn uiteraard niet specifiek aan de Nederlandse cultuur gebonden. Een aantal is als "rechten van de mens" geproclameerd, zoals in de Universele verklaring van de rechten van de mens van de Verenigde Naties, waarin men rechten aantreft als: the right to liberty and the security of person, to own property, to free development of his personality, to protection against unemployment, to a standard of living adequate for the health and well-being of himself and of his family (48).

Overzien we thans het voorgaande dan kan worden geconstateerd dat, alhoewel er zeker verschillen in formulering en rangschikking zijn, er tussen de verschillende opsommingen van waarden en (basis/hoofd)doelstellingen een vrij grote overeenkomst bestaat. Kennelijk bestaat er een vrij grote consensus met betrekking tot de in de Nederlandse samenleving geldende waarden en hoofddoelstellingen. Die consensus geldt echter bij een zeer abstracte formulering van waarden en doelstellingen, bij een achterwege laten van onderlinge afweging van doelstellingen, en bij een niet in aanmerking nemen van mogelijke verschillen in waarde-oordeel tussen individuen en groepen in onze samenleving.

Niet uit het oog mag worden verloren, dat bij de weergegeven overzichten veelal een zo algemene formulering van de verschillende waarden en hoofddoelstellingen wordt gegeven, dat de precieze betekenis van de verschillende waarden en hoofddoelstellingen geenszins vastligt. Het is niet uitgesloten dat met dezelfde woorden door verschillende auteurs (ten dele) iets anders wordt bedoeld. Voorts moet worden vastgesteld dat de vraag naar de relatieve plaats van de ene waarde en hoofddoelstelling ten opzichte van andere waarden en hoofddoelstellingen (bijvoorbeeld in hoeverre moet "economische groei" worden nagestreefd?, hoe dient het evenwicht te liggen tussen "privacy" en "versterking van communicatie tussen groeperingen?") in het voorgaande niet aan de orde is gekomen. Evenmin is nagegaan of de vele doeleinden in onze maatschappij op een coherente wijze zijn geïntegreerd dan wel of zij (voor een deel) onderling strijdig zijn. En tot slot zijn de vermelde overzichten opsommingen van een veelheid en verscheidenheid van waarden en hoofddoelstellingen, terwijl

niet mag worden uitgesloten dat er tussen de individuen en groepen in onze samenleving verschillen bestaan in waarde-oordeel en nagestreefde doelstellingen. Het zijn aspecten die in het vervolg van deze studie nog nader aan de orde zullen komen.

1.2.2. Behoeften van de mens

Verscheidenheid aan behoeften

Murray (49) onderscheidt "viscerogenic" en "psychogenic needs". De viscerogenic needs hebben te maken met "physical satisfactions" en de psychogenic needs met "mental or emotional satisfactions". Als viscerogenic needs noemt Murray de behoefte aan "air, water, food, sex, lactation, urination, defecation, harmavoidance, noxavoidance, heatavoidance, cold-avoidance, sentience and passivity (relaxation, rest and sleep)" (50).

Voorts worden door Murray meer dan twintig psychogenic needs genoemd. Men treft daaronder behoeften aan als de behoefte tot verzamelen van dingen, de behoefte aan orde, de behoefte tot presteren, de behoefte aan erkenning, de behoefte aan zelfstandigheid, de behoefte aan agressie, de behoefte aan spel en amusement, en de behoefte aan kennis (tabel 7) (51). Allport (52) wijst op het schema van Spranger waarin, afhankelijk van hun dominante waardenoriëntatie, zes ideaaltypen van de mens worden onderscheiden. Deze zes ideaaltypen zijn:

- the theoretical man;

De dominante interesse van het theoretische type ligt in het ontdekken van de waarheid.

- the economic man;

Voor het economische type is karakteristiek dat hij geïnteresseerd is in wat nuttig is.

- the aesthetic man;

Het esthetische type ziet zijn hoogste waarde in schone vormen en harmonie.

- the social man;

De hoogste waarde van dit type is de liefde voor de medemens.

- the political man;

Het politieke type is primair geïnteresseerd in macht.

- the religious man.

De hoogste waarde van het religieuze type zou kunnen worden aangeduid met eenheid; deze mens is mystiek en probeert de kosmos als een geheel te begrijpen en zichzelf te relateren aan de hem omgevende totaliteit.

Tabel 7: Psychogenic needs, zoals onderscheiden door Murray
(n = the need for).

n Acquisition
n Conservance
n Order
n Retention
n Construction
n Superiority (n Achievement and n Recognition)
n Exhibition
n Inviolacy (n Infavoidance, n Defendance and n Counteraction)
n Dominance
n Deference
n Similance
n Autonomy
n Contrarience
n Aggression
n Abasement
n Blamavoidance
n Affiliation
n Rejection
n Nurturance
n Succorance
n Play
n Congnizance
n Exposition

Maslow (53) onderscheidt als "basic needs": physiological needs, safety needs, belongingness and love needs, esteem needs, needs for self-actualization, cognitive needs en aesthetic needs.

Gellerman (54) heeft getracht een inventarisatie te maken van de behoeften van de mens zoals die in verschillende motivatietheorieën naar voren worden gebracht. In zijn studie worden onder andere de volgende behoeften genoemd:

- behoeften voortvloeiend uit het streven naar levensbehoud;
Hierbij gaat het om de behoeften aan voedsel, warmte en slaap, sexuele behoeften etc.; het geheel wordt ook wel aangeduid als fysiologische behoeften.
- behoefte aan macht;
Hiermede wordt het streven anderen naar zijn hand te zetten bedoeld.
- prestatiebehoefte;
Met de prestatiebehoefte wordt de behoefte om te presteren, en dan presteren in de zin van excelleren, bedoeld.
- behoefte aan competentie en zelfverwerkelijking;
Bij de behoefte aan competentie gaat het om het verlangen naar macht over de eigen fysieke omgeving, waaronder dan ook te begrijpen het verlangen het eigen werk beter te leren beheersen. Het verlangen naar competentie, naar bekwaamheid, inzicht en kennis, naar vergroting van de greep op de omgeving, naar belangrijk en boeiend werk, naar zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, naar creatief bezig zijn, naar het ontwikkelen en realiseren van de persoonlijke mogelijkheden, is te beschouwen als een complex van zeer nauw samenhangende en niet goed van elkaar te onderscheiden - laat staan te scheiden - behoeften. Waarschijnlijk zijn dit uitingen van een meer fundamentele behoefte, n.l. de behoefte van de mens aan zelfontplooiing en zelfverwerkelijking.
- affiliatiebehoefte;
Opvallend is de behoefte van mensen om erbij te horen, om zich aan te sluiten bij elkaar, om vriendschap en liefde te ontvangen en te geven. Gevoelens van onzekerheid kunnen tot affiliatie leiden. Als men in nood zit zoekt men elkaar. Het kan ook een reactie zijn op verveling, doelloosheid en verlies aan zelfrespect in de dagelijkse arbeid; de groepsvorming dient dan om in kleiner verband gevoelens van trots, waardigheid en belangrijkheid tot hun recht te laten komen. Overigens kunnen ook andere factoren tot affiliatie leiden: streven naar gezelligheid, nieuwsgierigheid, bazigheid, etc.

- behoefte aan prestige en streven naar zelfrespect;

Bij het streven naar prestige, naar status, gaat het om streven naar achting, naar erkenning, naar een bepaalde wijze van bejegening door de anderen. De mens heeft er kennelijk behoefte aan om zijn betrekkelijke belangrijkheid, zijn persoonlijke waarde, aan anderen te verduidelijken en respect van anderen te ontvangen. Kenmerkend voor prestige is dat het door de gemeenschap wordt geschonken en dat het niet door het individu aan zichzelf kan worden toegekend. De mens heeft er echter ook behoefte aan zichzelf ervan te overtuigen dat hij een tamelijk verdienstelijk mens is; hij heeft behoefte aan zelfrespect en zelfvertrouwen.

Zelfstandigheid, de positie die men bekleedt, prestaties, bekwaamheid en kennis zijn belangrijke factoren bij de vervulling van de behoeften van de mens aan prestige en zelfrespect.

- veiligheidsbehoeften;

Het gaat er bij de veiligheidsbehoefte om dat de mens er naar streeft zich niet onnodig aan gevaar bloot te stellen en zich tegen de risico's van het leven te beschermen. Daarbij moet niet alleen gedacht worden aan fysieke gevaren, maar ook aan gevaren in de emotionele sfeer, zoals willekeur in het optreden van de leiding in een organisatie. Ook het streven naar stabiliteit en zekerheid kan tot de categorie veiligheidsbehoeften worden gerekend.

- "onbekende" behoeften.

Naast de hiervoor gesignaleerde behoeften bestaan er ook behoeften waarvan erg weinig bekend is - bijvoorbeeld de behoefte om zich in dienst van de mensheid te stellen - en mogelijk ook behoeften waarvan we in het geheel nog niets weten.

Aan bovenstaande opsomming van behoeften, mag geen al te absolute betekenis worden gehecht. Gellerman merkt reeds op dat een systematische ordening van behoeften nogal lastig is vanwege de onvolledigheid van de terzake bestaande kennis en de grote hoeveelheid theorieën (55). Ook Duyker wijst daarop. Hij stelt: "Er zijn veel verschillende theorieën over de motivatie en zij spreken elkaar meestal tegen. Zelfs een op het eerste gezicht zo eenvoudige vraag als die naar de aard der behoeften (welke zijn de - al dan niet fundamentele - behoeften van de mens?) wordt op talloze verschillende manieren beantwoord" (56).

Wel is echter duidelijk dat ieder mens vele behoeften heeft. Dat is voor arbeidsorganisaties van veel belang. Het betekent dat zij worden geconfronteerd met niet alleen maar een rationeel-economische of een sociale of een ontplooiing zoekende persoonlijkheid, maar met de complexe mens met een verscheidenheid aan behoeften (57).

Behoeftenstructuur verschillend

Doch de mens heeft niet alleen vele behoeften, de sterkte van de verschillende behoeften (de behoeftenstructuur) is ook niet voor allen gelijk. Sommige mensen bezitten een sterker prestatiemotief dan anderen, de één heeft meer affiliatiebehoeften dan de ander. Niet alleen de sterkte, maar ook de inhoud van de behoeften en de weg die gekozen wordt om deze te bevredigen kan tussen individuen sterk verschillen. Dat kan bijvoorbeeld tot uiting komen doordat de één tracht zijn behoeften aan zelfontplooiing in zijn werk te bevredigen, terwijl de ander daar zijn hobby's voor benut en werk ziet als middel tot het realiseren van doeleinden die buiten de arbeidssfeer liggen. "We hebben te doen met menselijke verscheidenheid of anders gezegd met het uniek zijn van het individu... Bij iedere doordachte benadering van het onderwerp motieven hebben wij te maken met mensen zoals de Goede God hen geschapen heeft, en niet zoals een ingenieur hen ontworpen zou hebben" (58).

Behoeften voor een deel verborgen

Het is uiterst moeilijk nauwkeurig aan te geven welke de behoeften van een bepaalde persoon nu werkelijk zijn. Achter de duidelijk zichtbare behoeften kunnen andere behoeften schuil gaan. Dit kan veroorzaakt worden doordat een bepaalde behoefte zo dominant is, dat eerst na bevrediging daarvan andere behoeften blijken. Deze situatie doet zich bijvoorbeeld voor bij een mens die al zijn aandacht en energie nodig heeft om zijn behoeften aan voedsel en veiligheid te bevredigen; dat hij ook nog bijvoorbeeld behoefte aan zelfontplooiing heeft blijkt dan niet of nauwelijks.

Het weinig duidelijk zijn van de "werkelijke" behoeften van een persoon kan echter ook veroorzaakt worden door de omstandigheid dat het betreffende individu het niet kunnen bevredigen van een bepaalde behoefte compenseert door het naar voren brengen van een andere behoefte. Werknemers, die saai werk moeten doen en vrijwel geen invloed op de eigen werkomstandigheden mogen uitoefenen kunnen behoeften aan interessant werk, zelfrespect

en zelfontplooiing niet vervullen. Zij zullen wellicht werk als straf zien, lijntrekken, hoge looneisen stellen en dergelijke. Het "lijntrekken" en "het hoge loon" zijn dan in feite niet de "werkelijke" behoeften. Voorts is een complicerende factor, dat behoeften elkaar beïnvloeden en samen ingewikkelde, samenhangende beweegredenen vormen. Bijvoorbeeld: omdat geld de persoonlijke ontplooiing buiten de arbeidssituatie kan vergemakkelijken, is soms het nastreven van een hoger loon ten nauwste verbonden met het streven naar zelfontplooiing.

1.2.3. Conclusies

- a. Door de schrijvers van diverse publikaties wordt aangegeven dat voor de Nederlandse samenleving een veelheid en verscheidenheid van waarden en basis-/respectievelijk hoofddoelstellingen geldt.
- b. Alhoewel er zeker verschillen in formulering en rangschikking zijn, bestaat er tussen verschillende opsommingen van waarden en (basis/hoofd) doelstellingen een vrij grote overeenkomst.
- c. De vrij grote concensus over de in de Nederlandse samenleving geldende waarden en doelstellingen geldt bij een zeer abstracte formulering van waarden en doelstellingen, bij een achterwege laten van onderlinge afweging van doelstellingen, en bij een niet in aanmerking nemen van mogelijke verschillen in waarde-oordeel tussen individuen en groepen in de samenleving.
- d. De mens kent een grote verscheidenheid aan behoeften.
- e. De sterkte van de onderscheiden behoeften (de behoeftenstructuur) en de wijze waarop getracht wordt de verschillende behoeften te bevredigen, is niet voor alle mensen gelijk.
- f. De behoeften van een persoon zijn slechts voor een deel duidelijk zichtbaar.

1.3. Verkenning van begrippen

In het voorgaande is gebleken dat woorden als "waarden", "(hoofd)doelstellingen", "belangen", "welzijn", e.d. in het kader van de doelstellingsproblematiek veelvuldig worden gehanteerd. Wat wordt met zulke woorden precies bedoeld en welke relatie bestaat er tussen verschillende van deze woorden? Op die vraagstelling wordt hieronder ingegaan.

1.3.1. Waarden, doeleinden, belangen en normen

Van Doorn en Lammers definiëren doeleinden als "opvattingen omtrent wat wenselijk is", als "die zaken, waarop het streven van de mens gericht is" (59).

Bij Eekels dient het begrip doelstelling als "verzamelnaam voor de termen doel, doeleinde en bedoeling" en hij verstaat onder doelstellingen "de schriftelijke of mondelinge uitspraken, waarin de onderneming de doelen, doeleinden en bedoelingen, die ze nastreeft vastlegt" (60). De term doel wordt door hem gehanteerd als het gaat om "een nagestreefde materiële toestand" (b.v. het maken van fietsen), de term doeleinde als het gaat om "een nagestreefde waarde" (b.v. het dienen van de gemeenschap) en de term bedoeling wordt door Eekels gebruikt voor "de nagestreefde gebruiksmogelijkheid van een ding of andere materiële toestand" (b.v. fietsen met een fiets) (61).

Bethe hanteert de termen doel, doeleinde en doelstelling in een andere onderlinge verhouding dan Eekels. Voor Bethe is de term doel de verzamelnaam van doeleinde en doelstelling; hij definieert deze term als volgt: "Een doel is de aanduiding of omschrijving van een wenselijk geacht(e) toestand, stand van zaken of geheel van resultaten, die positief word(t)en gewaardeerd en object (kunnen) zijn van min of meer duurzaam realiseringstreven" (62). Bethe onderscheidt doelen in doeleinden en doelstellingen en merkt dienaangaande op: "Bij datgene, wat individuen of groepen zich voorstellen of voornemen te bereiken spreekt men meestal van doeleinden; doelstellingen daarentegen zijn verbonden aan een doelverwezenlijkende organisatie" (63).

Van Doorn en Lammers merken op dat een waarde ⁺⁾ "een abstract uitgangspunt voor het gedrag specificieert; waarden of beginselen zijn dus denkbeelden die voor een groot deel het referentiekader van allerlei percepties bepalen" (64).

De Jager en Mok definiëren waarden als "de onder de leden van een samenleving of groepering levende abstracte, meer of minder bewuste, collectieve voorstellingen omtrent hetgeen als goed en juist en daarom als nastrevenswaardig wordt beschouwd" (65), terwijl doeleinden door hen worden omschreven als "de concretisering van de waarden die men in een bepaalde groepering nastrevenswaardig acht" (66). Zij tekenen daarbij aan dat doeleinden "als het ware de "vertaling" van waarden in concrete actie of activiteiten zijn" (67).

+) De primair economisch georiënteerde lezer zij er op attent dat wij in deze publikatie het sociologisch begrip "waarde" gebruiken en niet - tenzij anders aangegeven - het begrip "waarde" als aanduiding van de grootte van de betekenis die iets heeft als bezit en ruilobject ("de waarde van dat huis wordt geschat op f 100.000,--" e.d.)

Door het Interuniversitair Instituut tot Onderzoek van Normen en Waarden in de Geïndustrialiseerde Samenleving wordt gesteld "normen, waarden, motieven en ethische beginselen in de zin van richtlijnen van wat men goed acht, zijn medebepalers van het menselijk gedrag en vormen met elkaar de grondslagen van een samenleving" (68). En op de vraag wat waarden zijn, hoe ze er naar hun inhoud uitzien en hoe ze functioneren in het maatschappelijk leven, wordt geantwoord: "Als globale oriëntatie hebben we gekozen voor de omschrijving "basisinteresses" en "gedragsrichters", beide termen die een aspect van "waarden" weergeven. De term "basisinteresse" kozen wij vanwege de suggestie die ervan uitgaat, namelijk dat het om meer dan oppervlakkige dingen gaat die een zekere mate van constantie vertonen. De term "gedragsrichter" is van belang omdat hiermee verwezen wordt naar het functioneren" (69).

Voor waarden en doelstellingen wordt soms ook eenzelfde omschrijving gegeven, zoals door March en Simon, die doelstellingen en waarden aanduiden als "criteria die worden toegepast om te bepalen, welke van de handwijzen, die we in aanmerking nemen, geprefereerd worden" (70).

De Moor geeft een omschrijving van het begrip waarden, die een zekere overeenkomst vertoont met de eerdervermelde definiëring van het begrip doeleinden van Van Doorn en Lammers en wel als volgt: "waarden en waarden-systemen geven een bepaalde zin en betekenis aan personen, objecten en gedragspatronen, bepalen wat wenselijk en niet-wenselijk is, geoorloofd en niet-geoorloofd en zijn daardoor belangrijke determinanten van de sociale rollen, die ieder mens moet vervullen" (71).

Met de woorden "geoorloofd en niet-geoorloofd" in de zojuist vermelde omschrijving van De Moor raken we aan een ander begrip uit de sociologie, namelijk het begrip norm. Van Doorn en Lammers definiëren normen als "opvattingen over hoe men zich dient te gedragen, of hoe men zich juist niet moet gedragen" (72). Soms echter heeft het woord norm een andere betekenis en duidt het de meest voorkomende gedragswijze, "de toestand die voor een categorie van personen of zaken de gewone is" (73) aan. Het verschil tussen een waarde en een norm (in de eerstgenoemde betekenis van het woord) is dat een waarde een abstract uitgangspunt voor het gedrag aangeeft, terwijl een norm een concrete richtlijn voor het gedrag specificiert. "Normen zijn als het ware de regels waaraan men zich heeft te houden als men de waarden wil realiseren" (74). Uit één waarde kan een groot aantal normen worden afgeleid. Bijvoorbeeld uit de waarde "vrijheid" kunnen diverse concrete richtlijnen (normen) met betrekking tot de vrij-

heid van drukpers, de vrijheid van vergadering etc. worden afgeleid. Er is echter geen dwingend verband tussen bepaalde waarden en normen. De consequenties - in de vorm van normen - van één en dezelfde waardemaatstaf kunnen in hoge mate verschillen van persoon tot persoon, van groep tot groep en van maatschappij tot maatschappij (75).

Waarden, doeleinden en normen zijn woorden, die derhalve in de literatuur soms door elkaar en met variërende betekenis worden gebruikt. Wij zullen in het vervolg van deze publicatie verstaan onder:

- waarden: meer of minder bewuste collectieve voorstellingen binnen een maatschappij of groepering omtrent hetgeen goed en juist is;
- doelen, doeleinden en doelstellingen: die zaken waarop het streven van de mens en organisaties bewust gericht is;
- normen: opvattingen over hoe men zich dient, of juist niet dient, te gedragen.

Het begrip belang wordt door Van Dale omschreven als "iets dat iemand raakt, doordat zijn voordeel, zijn voorspoed ermee gemoeid is" (76). Lammers wijst er op dat belangen doeleinden van een bepaalde soort zijn, en definieert belangen als "doeleinden die de eigen positie van een groepering ten aanzien van het verkrijgen of behouden van gewin, macht of sociaal aanzien bevorderen" (77). Een bezwaar van deze laatste definitie achten wij dat met de termen "gewin", "macht" en "sociaal aanzien" het begrip belangen tot het sociale en economische waardegebied ⁺⁾ wordt beperkt. Echter ook andere waarden (zuiverheid van water en lucht, afwezigheid van schadelijke bestanddelen in het voedsel, mogelijkheden tot zelfontplooiing e.d.) zijn voor de mens van betekenis. Wij prefereren dan ook een wat ruimere interpretatie van het begrip belangen en zouden het willen omschrijven als: die doeleinden van een persoon of groepering waarvan de realisatie het voordeel of de voorspoed van die persoon of groepering bevordert.

Naast belangen spelen in het maatschappelijk leven ideële doeleinden een rol. Bijvoorbeeld: hulp aan de medemens, eventueel ten koste van eigen voordeel of voorspoed.

^{+) Het begrip *waardegebied* is door ons ontleend aan het rapport van de NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek (78). Het dient als aanduiding voor het complex van waarden dat betrekking heeft op handhaving van eenzelfde cybernetisch systeem.}

1.3.2. Doel en middel

Voorbeelden van doelstellingen zijn: "versterking van het economisch potentieel van Nederland", "verhoging van het inkomensniveau van de Nederlandse akkerbouwer" en "beteugeling van het aardappelcystenaaltje binnen 5 jaar". Tussen zulke doelstellingen kan een bepaalde relatie worden gezien. Zo zou de "beteugeling van het aardappelcystenaaltje" kunnen worden gezien als één van de middelen om het doel "verhoging van het inkomensniveau van de Nederlandse akkerbouwer" te bereiken, terwijl dit doel op zich weer als één van de middelen kan worden aangemerkt om het doel "versterking van het economisch potentieel van Nederland" te bewerkstelligen. Indien men een dergelijk onderling verband tussen een aantal doelstellingen weergeeft in een schema ontstaat, wat men wel noemt, een "doelstellingenboom" of een "hiërarchie van doeleinden" of een "doel-middel hiërarchie".

Uit de zojuist gegeven voorbeelden van doelstellingen blijkt dat doelstellingen aanzienlijk kunnen verschillen in breedte en operationaliteit.

Er wordt dan ook wel onderscheid gemaakt in hoofddoelstellingen, subdoelstellingen en enkelvoudige doelstellingen. Deze indeling wordt bijvoorbeeld door de Werkgroep Beleidsdoelstellingen van de Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse gehanteerd. Zij verstaat daarbij onder een hoofddoelstelling "de uiteindelijke situatie die men wenst te bereiken" (79), en tekent daarbij aan dat een hoofddoelstelling "in het algemeen complex van aard is" en dat "het niet mogelijk is vanuit de hoofddoelstelling een directe relatie aan te geven tussen deze doelstelling en de concrete maatregelen, welke zijn gericht op de verwezenlijking ervan" (80). Voor enkelvoudige doelstellingen geldt daarentegen "dat er een rechtstreekse relatie kan worden gelegd tussen de doelstelling en het inzetten van verschillende instrumenten, of anders geformuleerd, dat tegenover een enkelvoudige doelstelling reële alternatieven kunnen worden geplaatst" (81). En de werkgroep voegt daaraan toe dat "een enkelvoudige doelstelling dient te worden gekwantificeerd" (82). Tussen de hoofddoelstellingen en enkelvoudige doelstellingen staan de subdoelstellingen; het zijn doelstellingen "waar tegenover nog geen reële alternatieven kunnen worden geplaatst" (83).

Soms treft men echter een andere terminologie aan. Zo worden hoofddoelstellingen ook wel aangeduid als primaire doelstellingen, terwijl het begrip enkelvoudige doelstellingen, wat niveau van abstractie betreft, overeenkomt met het in de organisatieliteratuur veelal gebruikte begrip operationele doelstellingen. Voorts wordt de trits: hoofddoelstelling -

subdoelstellingen - enkelvoudige doelstellingen ook wel aangeduid als doelstelling - subdoelen - sub-subdoelen.

In de Engelstalige literatuur wordt een verschil in breedte en operationaliteit van de doelstellingen veelal opgevangen door een onderscheiden gebruik van de woorden purpose, objective, goal, aim en target. Een strakke systematiek bij het gebruik van deze termen wordt echter ook daar niet aangehouden ⁴⁾.

Bezien we de eerste alinea van deze paragraaf opnieuw dan valt nog iets anders op, n.l. dat de aanduiding "doel" dan wel "middel" zeer betrekkelijk is. Een doel kan evenzeer als middel, namelijk voor een "hoger gelegen" doel, worden beschouwd. Daarbij dient voorts te worden aangetekend, dat er niet een vaste rangschikking doel-middel bestaat. Zo kan, om een voorbeeld te geven, de fysieke, psychische en sociale ontplooiing van de mens worden opgevat als een middel om het doel "het leveren van een bepaalde arbeidsprestatie" te realiseren. Maar omgekeerd kan het verichten van arbeid ook worden gezien als één van de middelen om het doel "zelfontplooiing van de mens" te bereiken.

1.3.3. Welzijn en welvaart

Bij discussies over de waarden en hoofddoelstellingen in de Nederlandse samenleving komen de woorden "welzijn" en "welvaart" veelvuldig naar voren. Wat wordt met deze woorden bedoeld?

Gaat men de literatuur na, dan blijkt dat de betekenis van de woorden welzijn en welvaart allesbehalve duidelijk vastligt. Verschillende auteurs geven er vaak een verschillende inhoud aan. Zo omschrijft de NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek het begrip "welzijn" aanzienlijk ruimer dan Van Braam het in het in paragraaf 1.2.1. vermelde citaat doet. Zij stelt: "Dat verschillende waarden, onafhankelijk van elkaar tot het welzijn kunnen bijdragen houdt in, dat "welzijn" een meerdimensionaal begrip is. Iedere waarde (of liever: waardeschaal) is een dimensie van het welzijn. Wanneer wij het zo stellen is "welzijn" een alomvattend begrip; geen enkele waarde blijft buiten beschouwing" (86). Het begrip "welzijn" omvat dan dus tevens door Van Braam

⁴⁾ Zo wordt in een Canadees stuk (84) als één van de "objectives" van het landbouwkundig onderzoek genoemd: "to improve the efficiency of production and the quality of horticultural crops" en als één van de "goals" aangeduid: "by 1974, through the development of superior varieties and improved management practices, to increase the unit yield of tree fruits by 10% while maintaining required standards of fresh and processed quality". Terwijl in een Amerikaanse publikatie (85) "produce an adequate supply of farm and forest products at decreasing real production costs" een "goal" van het landbouwkundig onderzoek wordt genoemd.

apart geplaatste begrippen als "welvaart" en "ontplooiing".

Ook Van Tienen gebruikt het woord welzijn aanvankelijk als een overkoepe-
lend begrip, en onderscheidt:

- lichamelijk en geestelijk welzijn (gezondheid);
- materieel welzijn (welvaart);
- ruimtelijk welzijn;
- maatschappelijk en cultureel welzijn (ook wel aangeduid als sociaal-
cultureel welzijn).

Maar hij stelt daarna dat in het spraakgebruik met welzijn veelal het
maatschappelijk en cultureel welzijn wordt bedoeld en dat hij zich daar-
bij verder zal aansluiten (87). Zo opgevat is het begrip welzijn nog
minder omvattend dan bij Van Braam, die tot (sociaal en cultureel)
welzijn ook gezondheid rekent.

De situatie wordt nog extra gecompliceerd door de navolgende opmerking
van Van Braam: "Verbijzonderd naar het ecologisch systeem wordt "welzijn"
in toenemende mate vertaald in de omvattende basiswaarde "leefbaarheid"
(88). Het woord "leefbaarheid" is immers al evenmin éénduidig. Soms heeft
het alleen betrekking op wat eerder werd aangeduid als het "biofysisch
waardegebied". Soms echter wordt het gebruikt als synoniem voor "menselijk
leefmilieu", in welk kader, naast biofysische waarden, woonomstandigheden
en recreatievoorzieningen, ook zaken als apartheidspolitiek, vluchtelingen-
problemen, kwestie Vietnam (89) en medezeggenschap aan de orde kunnen ko-
men. Het begrip "leefbaarheid" tendeert dan in de richting van een alom-
vattend begrip "welzijn". Dat is evenzeer het geval met een begrip als
"kwaliteit van het bestaan" respectievelijk "quality of life".

Met het woord "welvaart" bestaan er overeenkomstige moeilijkheden.

Sommigen stellen dat onder "welvaart" gewoonlijk wordt verstaan "de mate
waarin een individu of een collectiviteit van individuen voorzien is van
goederen en diensten" (90). Anderen (91) menen dat "welvaart de mate is
waarin de menselijke behoeften worden bevredigd" en dat het daarbij kan
gaan om "materiële welvaart" of het "welvaartsbegrip in enge zin" (de
mate waarin de materiële behoeften zijn bevredigd) en "welzijn" (de mate
waarin alle niet-materiële behoeften zijn bevredigd). Welvaart in enge zin
plus welzijn vormen dan samen het begrip "welvaart" en het welvaartsbegrip
is dan ruimer dan het welzijnsbegrip, dat daar een onderdeel van vormt.
Ook kan men de stelling aantreffen dat "welvaart als behoeftenbevrediging

identiek is met welzijn" en "dat de term welzijn als algemene categorie slechts zinvol is in dezelfde formele, indifferente betekenis als welvaart" (92).

Het behoeft tegen deze achtergrond geen verwondering te wekken dat discussies over thema's als "moet het streven naar welzijn worden versterkt ten koste van het streven naar welvaart?" en "hoe kan de leefbaarheid worden vergroot?" veelal een mistig verloop hebben. Dat vloeit overigens niet alleen voort uit het feit dat men een verschillende taal spreekt. Een complicerende factor is ook gelegen in de omstandigheid dat door de discussie over de vraag "meer welzijn en leefbaarheid dan wel meer welvaart?" vaak nog een andere discussie heen speelt, namelijk de discussie over de (vermeende) belangstelling van economen en het kenobject van de economie ^{+) .}

Dat komt dan onder andere tot uiting in zinnen als: "Er wordt gemakkelijk een tegenstelling geconstrueerd tussen economie en maatschappelijk belang, tussen welvaart en welzijn. Daarmee doen we de economie echter groot onrecht... In de politiek spoken soms nog de economische opvattingen van één generatie geleden rond... De economie houdt zich bezig met alles wat schaars en alternatief aanwendbaar is" (96). En Klaassen stelt: "Het is goed vast te stellen dat van meet af aan de wezenlijke belangstelling van de economen is uitgegaan naar het welzijn van de mens... Geen zinnig econoom zou het immers in zijn hoofd halen te beweren dat milieufactoren irrelevant zijn voor het welzijn, of, dat niet het welzijn doch alleen de welvaart belangrijk is. En toch is dat hetgene wat velen de economen geneigd zijn aan te wrijven. Zij zouden slechts aan winst denken en niet aan het milieu" (97).

Dat in ieder geval tegenwoordig door diverse economen in Nederland aandacht gegeven wordt aan het milieuvraagstuk blijkt o.a. uit

+) De discussie over het kenobject van de economie wordt op zich nogal vertroebeld door een verschillend gebruik van de begrippen welvaart en welzijn. Zo behoeft de stelling van Lambers "welvaart is de zaak, waarover economen in essentie spreken, het is de kern van onze wetenschap" (93) niet in tegenspraak te zijn met die van Klaassen "de wezenlijke belangstelling van de economen gaat uit naar het welzijn van de mens" (94). Of er in zo'n situatie sprake is van eensgezindheid of van een verschil in opvatting over de wezenlijke belangstelling van de economie kan eerst blijken indien men nagaat wat de verschillende economen precies met "welvaart" en "welzijn" bedoelen. Zie voor een overzichtsartikel dienaangaande Hennipman (95).

de bundel "Milieu en economie" (98), terwijl op het belang van het in economische beschouwingen betrekken van milieucomponenten voorts ook door Hueting wordt gewezen. Hij merkt op: "Economische problemen ontstaan, kort geformuleerd, uit de schaarste van de behoeftebevredigingsmiddelen ten opzichte van de behoeften. Uit deze definitie, die door de moderne economie algemeen wordt aangehangen, volgt onmiddellijk dat de milieuver slechtering ook een economisch vraagstuk is. Immers, de mens heeft voor zijn directe behoeftebevrediging (consumptie) en voor de produktie milieugoederen nodig. Tamelijk schoon water, tamelijk frisse lucht, een goed fungerende bodem, een zekere mate van stilte, een gevarieerd landschap - zij zijn alle onontbeerlijk voor het menselijk leven. Maar tevens zijn zij schaars en zij worden in snel tempo schaarser" (99).

Of een dergelijke ruime interpretatie van het kenobject van de economie en de belangstelling van de economen echter voor iedere econoom zo vanzelfsprekend was en is, is echter nog de vraag. Hueting (100) wijst in zijn studie o.a. op de veel voorkomende gewoonte om de economische groei primair of uitsluitend in termen van produktieëxpansie op te vatten i.p.v. het geheel aan maatschappelijke kosten en baten in rekening te brengen. En Hennipman opponeert tegen de zojuist vermelde stellingname van Klaassen: "De mening, dat in de geschiedenis van de economie van de aanvang af steeds het welzijn zoals Klaassen dit omschrijft als haar kenobject is aanvaard, is zeer betwistbaar, daar men immers in het verleden veelvuldig het terrein van de economie heeft beperkt tot de verschijnselen met betrekking tot de stoffelijke goederen" (101). Voorts kan men een uitspraak aantreffen als: "Het verwijt dat de economen wordt gemaakt is, dat zij zich primair concentreren op vraagstukken in het materiële vlak, terwijl de sociale aspecten dikwijls buiten beschouwing worden gelaten. Het doet hoegenaamd niet terzake dat de economie propageert zich te richten op behoeftebevrediging in ruime zin; het komt erop neer dat in de praktijk welvaart in enge, materiële zin het werkterrein is van de econoom" (102).

Overigens betreft de discussie rond welvaart, welzijn en leefbaarheid uiteraard veelal fundamentele problemen dan alleen kwesties van terminologie of omgrenzing van het arbeidsveld van de economie en economen. Er wordt veelal wel degelijk beoogd te discussiëren over de wenselijkheid van verschuivingen in de tot op heden in onze maatschappij nagestreefde doelstellingen en gehanteerde maatstaven. Maar juist indien men die discussie op heldere en concrete wijze wil voeren, verdient het de voorkeur

zich zo min mogelijk te bedienen van uiterst globale en voor verschillende mensen iets anders betekenende begrippen als welvaart, welzijn en leefbaarheid.

1.3.4. Winst en continuïteit

In economische beschouwingen wordt veelvuldig "winstmaximalisatie", respectievelijk "continuïteit" als de doelstelling van ondernemingen naar voren gebracht ⁺⁾ . Daarmede wordt ons inziens echter de vraag naar de doelstellingen van een onderneming slechts zeer ten dele beantwoord. We zullen dat in deze paragraaf trachten te verduidelijken.

Lambers (106) is van mening dat de stelling dat winstmaximalisatie moet worden aangemerkt als het ondernemingsdoel, op een aantal zeer bepaalde - vijftig à honderd jaar geleden wellicht geldige - uitgangspunten berust. Herziet men die uitgangspunten dan komt men tot een andere visie op het doel van de onderneming. Met name zijn er de laatste tientallen jaren diverse factoren (scheiding van leiding en eigendom, specialisatie, vergroting van de marktomvang, de mogelijkheid tot marktbeïnvloeding e.d.) werkzaam, die leiden tot een beleid op lang zicht. Tegen die achtergrond zou de doelstelling van de onderneming als technisch-economische eenheid - Lambers ziet de krachten uit het sociaal-economisch gezichtspunt als randvoorwaarden - wellicht kunnen worden geformuleerd als "winstmaximalisatie op lange termijn". "Dit houdt in, dat de mogelijkheid van winstmaximalisatie op kort zicht telkens moet worden gezien in verhouding tot haar uitwerking op de nagestreefde winstmaximalisatie op lange termijn. Een relatieve winstmaximalisatie dus, zodat bijvoorbeeld verliezen kunnen worden aanvaard, als dat zou leiden tot maximale winst op lange termijn" (107). Lambers (108) wijst er echter, ons inziens terecht, op dat het begrip "streven naar winstmaximalisatie" wel iets zegt over het ondernemingsbeleid, maar weinig verheldert ten aanzien van het ondernemingsdoel. Als (strategisch) doel van de onderneming ziet hij "het verwerven van een blijvend inkomen van allen, die zich in haar voegen" (109). En om dat te realiseren zal het beleid gericht moeten zijn op de optimale overlevings-

⁺⁾ Overigens bestaat er in de economische literatuur geenszins eensgezindheid over "het" ondernemingsdoel. Als doelstellingen kan men, naast winstmaximalisatie en continuïteit, aantreffen: kostenminimalisatie, maximale groei, maximale levensvatbaarheid, maximale rentabiliteit (op lange termijn) van het geïnvesteerde vermogen, maximalisatie van de omzet e.d. Zie voor een overzicht van verschillende opvattingen omtrent het ondernemingsdoel McGuire (103), Bouma (104) en Goldschmidt (105).

kans, op continuïteit, terwijl dat beleid verwezenlijkt zal worden door het nastreven van een reeks tactische doeleinden of sub-doelen (bijvoorbeeld: een bepaalde omvang van de winst, een bepaald groeipercentage van de omzet, een bepaald marktaandeel, een bepaald aandeel in de technische ontwikkeling, een bepaalde voorsprong op het gebied van arbeidsvoorwaarden, een bepaald prestige in de publieke opinie, een bepaalde waardering op de kapitaalmarkt). Winststreven ^{+) is bij deze benadering één van de sub-doelen. Uiteraard een zeer belangrijk sub-doel. Immers het voortbestaan van een onderneming is in onze economische orde slechts gewaarborgd indien in een bepaalde tijdsperiode de kosten de opbrengsten niet overtreffen en indien gezorgd wordt voor een voldoende weerstandsvermogen van de onderneming (vormen van reserves, handhaven van de credietcapaciteit, voeren van een adequate dividendpolitiek e.d.) (111). Gesteld kan dan ook worden dat winst maken voor een onderneming noodzakelijk is (althans in het algemeen; incidenteel zal de overheid kunnen bijspringen indien niet aan deze minimum voorwaarde wordt voldaan, als andere belangrijke waarden en doeleinden op het spel staan en er nog vertrouwen bestaat in de toekomst van het betreffende bedrijf) (112).}

De stelling "winst maken is voor een onderneming noodzakelijk" mag echter niet worden vervormd tot de stelling "het maken van winst is het primaire doel van de onderneming". In de eerste plaats niet omdat dan voorbij wordt gegaan aan de vraag welke doelstellingen eigenlijk schuilgaan achter dit streven naar winst. Maar ook niet omdat winst maken slechts één van de voorwaarden is om als onderneming te kunnen blijven functioneren. Andere voorwaarden daartoe zijn onder andere: het aantrekken, behouden en doen samenwerken van voldoende hoogwaardig personeel; het aanpassen van het productiepakket aan veranderingen in de behoeften van de consument; het in acht nemen van de wettelijke voorschriften. Met het streven aan ieder dezer voorwaarden te voldoen, zijn diverse (sub)doeleinden gegeven. De moderne onderneming is een complex, waarbij het blindstaren op één te realiseren doelstelling irreëel en levensgevaarlijk is (113). Of met de woorden van Simon: "In the decision-making situations of real life, a course of action, to be acceptable, must satisfy a whole set of requirements, or constraints. Sometimes one of these requirements is singled out and re-

+) Vele auteurs zijn van mening dat - gelet op de grenzen die aan het rationeel handelen van de mens gesteld zijn - het winststreven niet een streven naar maximale maar naar bevredigende winst is. De gecompliceerde aard van de werkelijkheid, de onzekerheid van de toekomst en de onvolmaaktheid van degene die beslissingen moet nemen, zouden winstmaximalisatie tot een onbereikbaar en irreëel doel maken. Zie McGuire (110) voor een overzicht van dergelijke opvattingen.

ferred to as the goal of the action. But the choice of one of the constraints, from many, is to a large extent arbitrary. For many purposes it is more meaningful to refer to the whole set of requirements as the (complex) goal of the action " (114).

Sprekende over de doelstellingen van arbeidsorganisaties komt de relatieve plaats van het streven naar winst nog scherper dan in het voorgaande gestelde naar voren, indien we de blik niet op ondernemingen, maar op organisaties uit de dienstensector, zoals overheidsinstellingen, ziekenhuizen en researchinstellingen, richten. Het behoeft geen betoog dat het maken van winst doorgaans niet het doel van deze instellingen is. Maar dat neemt niet weg dat ook deze instellingen, willen ze blijven voortbestaan, er veelal voor dienen te zorgen dat, op lange termijn, de uitgaven de inkomsten niet overtreffen.

Ook het streven naar continuïteit wordt vaak als het doel van de onderneming aangemerkt. Nu valt niet te ontkennen dat continuïteit van de onderneming veelal een nuttige zaak is. De belangen van diverse personen en groepen zijn immers bij het voortbestaan van de onderneming betrokken.

Liquidatie van een onderneming kan negatieve gevolgen hebben voor (115):

- de leiding en medewerkers (opdrogen van hun inkomensbron en psychisch leed);
- de kapitaalverschaffers (schade met betrekking tot hun inkomen en vermogen);
- de leveranciers (gedeelte van hun afzetmarkt verdwijnt en soms blijken nog te ontvangen gelden oninbaar);
- de afnemers (worden gedwongen over te schakelen op andere voor hen misschien minder acceptabele producten en/of leveranciers);
- de maatschappij (arbeidskrachten en kapitaalgoederen worden gedurende enige tijd of permanent, geheel of gedeeltelijk aan hun maatschappelijke functie onttrokken; improduktieve uitgaven, zoals werkloosheidsuitkeringen en vervroegde pensioenen, zijn veelal nodig).

Organisaties bezitten dan ook een sterke drang tot zelfbehoud. Mayntz (116) wijst erop dat in zoverre personen binnen en buiten de organisatie belang hebben bij haar activiteiten, zij het behoud van die organisatie nastreven.

Zo zullen de leiding en de medewerkers van hun organisatie nut hebben, bijvoorbeeld omdat zij er macht, geld, prestige, kans op een gewenste bezigheid, kans om zichzelf waar te maken of iets anders door verkrijgen. Mensen nemen deel aan, c.q. gaan relaties aan met, een organisatie omdat zij in of middels die organisatie hun belangen kunnen dienen. Zij beëindigen hun deelname en relatie als zij menen dat die organisatie hun belangen

niet langer voldoende dient en zij hun belangen elders beter tot hun recht kunnen doen komen. Maar zolang zij in en middels die organisatie hun belangen voldoende kunnen dienen zullen zij naar het voortbestaan van die organisatie streven. Niet omdat het voortbestaan van die organisatie hun doel is, maar omdat dat voortbestaan voorwaarde is om het dienen van hun belangen veilig te stellen. Voorts wordt, zo merkt Mayntz (117) op, het streven tot behoud van de organisatie versterkt door de identificatie van personen en groepen met de organisatie. Als mensen zich zozeer met een organisatie identificeren, dat zij daarin als het ware een deel van zichzelf zien, zullen zij haar in stand willen houden, ook wanneer zich dat uit overwegingen van maatschappelijk nut of prestatie niet meer laat rechtvaardigen. Samenvattend: winst en continuïteit zijn op zich als doelstellingen betrekkelijk zinledig; het zijn noodzakelijke maar meestal niet voldoende voorwaarden voor datgene, wat naar het besef van betrokkenen uiteindelijk van waarde is (118).

1.3.5. Conclusies

a. Waarden, doeleinden en normen zijn woorden, die in de literatuur met variërende betekenis worden gebruikt. Wij zullen in het vervolg van deze publicatie verstaan onder:

- waarden: meer of minder bewuste collectieve voorstellingen binnen een maatschappij of groepering omtrent hetgeen goed en juist is;
- doelen, doeleinden en doelstellingen: die zaken waarop het streven van de mens en organisaties bewust gericht is;
- normen: opvattingen over hoe men zich dient, of juist niet dient, te gedragen.

b. Tussen waarden en normen bestaat een zekere overeenkomst en een zeker verschil. Beide zijn van belang voor het gedrag van de mens, maar een waarde geeft een abstract uitgangspunt en een norm een concrete richtlijn voor het gedrag aan.

c. Belangen kunnen worden gezien als doeleinden van een bepaald soort en wel die doeleinden van een persoon of groepering waarvan de realisatie het voordeel en/of de voorspoed van die persoon of groepering bevordert.

d. Hoofddoelstellingen en operationele doelstellingen verschillen van elkaar in mate van operationaliteit. Bij hoofddoelstellingen worden de zaken die men nastrevenswaard acht vrij abstract aangegeven; operationele doelstellingen geven duidelijk gespecificeerde mikpunten als basis voor een plan van actie, aan.

e. Binnen één keten van doelstellingen hebben subdoelstellingen betrekking op een smaller gebied dan doelstellingen en deze weer op een smaller gebied dan hoofddoelstellingen.

f. De karakterisering van een nastrevenswaardig iets als "doel" is betrekkelijk; het kan vaak met evenveel recht als "middel" worden aangeduid.

g. Het woord welzijn wordt, evenals het woord welvaart, in de literatuur in uiteenlopende betekenissen gebruikt.

h. Winst maken en continuïteit zijn voor ondernemingen belangrijke doelstellingen, maar zij zijn op zich betrekkelijk zinledig. Het zijn noodzakelijke, maar meestal niet voldoende, voorwaarden voor datgene, wat naar het besef van betrokkenen uiteindelijk van waarde is.

HOOFDSTUK 2

VERHOUDING TUSSEN EN VORMING VAN DE BEHOEFTE EN DOELSTELLINGEN VAN HET INDIVIDU

In dit hoofdstuk zal worden getracht een schets te geven van de verhouding tussen en de vorming van de behoeften en doelstellingen van de mens. Uiteraard is het niet onze bedoeling een diepgaande psychologische en sociologische verhandeling te schrijven; beoogd wordt de niet ingewijde lezer enige oriëntatie te bieden m.b.t. een aantal psychologische en sociologische inzichten en begrippen die van nut kunnen zijn bij de analyse van de doelstellingsproblematiek in arbeidsorganisaties.

2.1. Verhouding tussen de verschillende behoeften

Behoeftenhiërarchie

Ten aanzien van de verhouding tussen de verschillende behoeften van de mens heeft met name de theorie van Maslow vrij grote bekendheid verkregen. Maslow (1) meent dat er tussen de diverse categorieën van behoeften een hiërarchie bestaat. Opklimmend van het laagste naar het hoogste niveau ziet die hiërarchie er als volgt uit:

- *physiological needs*; zoals honger, dorst, sexuele behoeften, behoeften aan rust en activiteit, aan frisse lucht en aan een bepaalde temperatuur;
- *safety needs*; daarbij gaat het om behoeften aan zekerheid, stabiliteit, bescherming, orde, rechtvaardigheid, vermijden van fysiek gevaar e.d.;
- *belongingness and love needs*; de behoefte om erbij te horen, de behoefte aan genegenheid en de behoefte aan liefde;
- *esteem needs*; de behoefte aan erkenning, achting, prestige, status en de behoefte aan zelfrespect en zelfvertrouwen;
- *need for self-actualization*; hierbij gaat het om de behoefte de eigen mogelijkheden en capaciteiten te ontwikkelen en waar te maken. +)

Maslow gaat er van uit dat bij de mens een fundamentele tendens tot groei

+) Naast bovenstaande vijf categorieën noemt Maslow (2) nog twee andere categorieën "basic needs": de "cognitive needs" (de begeerte tot kennen, analyseren, systematiseren, organiseren, tot zoeken naar betrekkingen en betekenissen, en tot verklaren en begrijpen) en de "aesthetic needs" (de behoefte aan schoonheid, elegantie, symmetrie, eenvoud en volledigheid). Deze twee laatste categorieën zouden niet scherp van elkaar en van de behoefte aan zelfontplooiing te scheiden zijn.

in de richting van volle psychische ontplooiing, groei in de richting van hogere niveaus in de behoeftenhiërarchie, aanwezig is. Deze hypothese heeft als consequentie dat bevrediging van een behoefte niet zal leiden tot een toestand van evenwicht, van inertie, maar, integendeel, dat bevrediging van een behoefte ruimte schept voor het opkomen van een nieuwe behoefte; een behoefte van hoger niveau (3).

Bij het hiervoor vermelde overzicht van categorieën van behoeften zou sprake zijn van een hiërarchie in die zin, dat het laagste niveau (de fysiologische behoeften) het meest dringend is en een volgend niveau in het algemeen eerst aan de orde kan, maar dan ook zal, komen - dus als beweegredenen van gedrag gaan spelen - nadat de voorliggende behoeften bevredigd zijn.

Enige relativisering van deze stellingen lijkt echter wel noodzakelijk. Maslow wijst daarop ook zelf reeds. Voor wat de mate van vastheid van zijn reeks van basisbehoeften betreft, merkt hij op: "We have spoken so far as if this hierarchy were a fixed order, but actually it is not nearly so rigid as we may have implied" (4). En vervolgens bespreekt hij een aantal uitzonderingen op zijn hiërarchie. Ook lijkt het niet noodzakelijk dat een behoefte van lager niveau volledig is bevredigd alvorens een behoefte van hoger niveau een rol kan gaan spelen. Maslow stelt dienaangaande: "So far, our theoretical discussion may have given the impression that these five sets of needs are somehow in such terms as the following: If one need is satisfied, then another emerges. This statement might give the false impression that a need must be satisfied 100 percent before the next need emerges. In actual fact, most members of our society who are normal are partially satisfied in all their basic needs and partially unsatisfied in all their basic needs at the same time. A more realistic description of the hierarchy would be in terms of decreasing percentages of satisfaction as we go up the hierarchy of prepotency. For instance, if I may assign arbitrary figures for the sake of illustration, it is as if the average citizen is satisfied perhaps 85 percent in his physiological needs, 70 percent in his safety needs, 50 percent in his love needs, 40 percent in his self-esteem needs, and 10 percent in his self-actualization needs. As for the concept of emergence of a new need after satisfaction of the prepotent need, this emergence is not a sudden, saltatory phenomenon, but rather a gradual emergence by slow degrees from nothingness. For instance, if prepotent need A is satisfied only 10 percent, then need B may not be visible at all. However, as this need A

becomes satisfied 25 percent, need B may emerge 5 percent, as need A becomes satisfied 75 percent, need B may emerge 50 percent, and so on" (5).

Behoeften voor een deel tegenstrijdig

De behoeften van de mens zijn voor een deel tegenstrijdig. Hij heeft behoefte aan vrijheid, maar ook behoefte om erbij te mogen horen, aan een zekere gebondenheid. Hij demonstreert in zijn handelen zowel naastenliefde als egoïsme. Hij heeft behoefte aan zekerheid, aan veiligheid, maar ook behoefte aan zelfontplooiing en avontuur, in het kader waarvan hij zekere risico's neemt. Of met de woorden van Thurlings: "In de anomie-theorie verschijnt de mens als een kwetsbaar wezen dat alleen van een wel-geordende maatschappij zijn zekerheid en zijn remmen kan ontvangen. Zekerheid en integratie gelden hier dan ook als centrale menselijke waarden. Vanuit deze gedachtengang ligt dan ook de conclusie voor de hand dat de mens gelukkiger is in een geïntegreerd systeem waar ieders levensweg is uitgestippeld, ook al kan men daarin weinig bereiken, dan in een dynamisch en open systeem waarin de mens alle illusies kan nastreven maar nooit weet waar hij aan toe is. Voorzichtigheid en bescheidenheid worden hier de centrale deugden, en Confusius' uitspraak dat wie zijn bed dicht bij de grond bouwt nooit hard kan vallen, wordt hier tot een heilig adagium. In de vervreemdingstheorie daarentegen gaat het juist om de zelf-realisering, dus om de waarden waarin de mens zichzelf ontplooit. In deze gedachtengang glijdt de behoefte aan zekerheid naar de achtergrond om plaats te maken voor de waarden van vrijheid en gelijke kansen. In de vervreemdingstheorie verschijnt de mens niet als een machteloos schepsel maar veeleer als een autonoom wezen dat zichzelf in de loop van zijn leven en van de geschiedenis zal hebben te bevrijden uit de kluisters van gevestigde structuren. Aanvaardt men deze omschrijvingen, dan zal het - afgezien van persoonlijke smaakverschillen - niet zo gemakkelijk meer vallen de ene theorie superieur te noemen boven de andere. Beide theorieën hebben immers betrekking op de bedreiging van reële menselijke behoeften. Beide hebben dan ook "ergens" gelijk" (6).

Bij het bewerkstelligen van een doelmatige menselijke organisatie gaat het er dan ook niet om welke behoefte in het algemeen voorrang verdient, maar om het probleem van de vaak precare balans tussen de verschillende soorten menselijke behoeften (7).

Behoeftenstructuur niet onveranderlijk

Gedragswetenschappelijke theorieën wijzen er op dat behoeften en doeleinden veelal worden gesteld in de vorm van aspiratieniveaus, ^{+) en dat geleidelijke aanpassing van de aspiratieniveaus aan verkregen en verwachte (haalbaar geachte) resultaten mogelijk is (8). Door bevrediging kunnen sommige behoeften op lange termijn gezien worden versterkt. Het regelmatig ondervinden van succes bijvoorbeeld zal op langere termijn de behoefte aan succes veelal versterken, en deze behoefte zal minder gemakkelijk te bevredigen zijn dan voorheen. Naarmate men het beter krijgt gaat men zijn eisen veelal hoger stellen; Van Praag spreekt in dit verband van de "preference drift" (9). Maar ook alleen al het geconfronteerd worden met nieuwe, als plezierig aangemerkte, mogelijkheden kan leiden tot uitbreiding van de verlangens.}

Deze "revolution of rising expectations" (10) heeft belangrijke consequenties voor het gevoel van tevredenheid van de mens. Nentjes stelt: "Het is het noodlot van onze maatschappij, dat de hoeveelheid bevredigingsmiddelen wel voortdurend stijgt, maar de behoeften minstens even snel zo niet sneller stijgen" (11). En Klaassen merkt op: "ons welzijn hangt niet af van wat we hebben, van wat we ons kunnen veroorloven, doch van dat wat we ons kunnen veroorloven in verhouding tot wat we ons zouden willen veroorloven"; (bijvoorbeeld: de Nederlander, die zonder verdere aspiraties van zijn vakantie in de Ardennen of op de Waddeneilanden geniet, is een wezenlijk gelukkiger mens dan degene, die zich tijdens zijn vakantie in Italië ergert omdat hij zich niet kan permitteren op safari in Oost-Afrika te gaan) (12). Rölling wijst op de betekenis van de "revolution of rising expectations" voor de ontwikkelingslanden. Hij stelt: "Mensen in ontwikkelingslanden hebben zich vaak aan slechte fysieke omstandigheden moeten aanpassen en dat ook min of meer tevreden gedaan, omdat ze niet beter wisten. (De gewenste situatie week niet af van de door hen ervaren situatie). De demonstratie van de mogelijkheden, geboden door de industriële civilisatie, heeft echter een "revolution of rising expectations" ten gevolge gehad: de gewenste situatie is voor tallozen snel veranderd, waardoor ze nu met een probleem zitten, omdat de door hen ervaren situatie nauwelijks verandert" (13).

De behoeftenstructuur van de mens is wellicht ook dynamisch in die zin

+) Het aspiratieniveau is de grootte, hoogte of omvang van het doel, waarnaar het individu streeft.

dat de sterkte van de verschillende behoeften van de mens in de loop van zijn leven verandert. We zagen reeds dat Maslow overtuigd is van de aanwezigheid bij de mens van een fundamentele tendens tot groei in de richting van hogere niveaus in de behoeftenhiërarchie. Ook Argyris (14) meent dat menselijke wezens de neiging hebben zich bij hun groei van zuigeling naar volwassene, te ontwikkelen vanuit een situatie van afhankelijkheid en ondergeschiktheid (fysiologische-, veiligheids-, en sociale behoeften staan centraal) naar een toestand waarin het streven gericht is op betrekkelijke onafhankelijkheid, zeggenschap over eigen aangelegenheden en zelfontplooiing.

Op de mogelijkheid van verandering in de motivatiestructuur - en met name van de arbeidsmotivatiestructuur - tijdens het leven van de mens wordt ook door Bruyns (15) gewezen. Uit zijn onderzoek komt naar voren dat jongere werknemers aspecten die betrekking hebben op "capaciteiten ontwikkelen", "vooruitkomen" (promotie maken) en "persoonsontplooiing" belangrijker vinden dan ouderen. De oudere werknemer zou meer dan de jongere het accent leggen op aspecten als "zekerheid van werk" en "menselijke verhoudingen". Dergelijke verschillen in arbeidsmotivatiestructuur zouden te verklaren zijn uit factoren als: de maatschappij verwacht vooral van een jongere dat hij zal trachten promotie te maken, de jongere is meer dan de oudere er nog op gespist waar te maken, ouderen hebben hun ambities reeds in voldoende mate kunnen realiseren of hebben hun ambities beter aangepast aan de eigen capaciteiten en de mogelijkheden die werk, beroep en maatschappij bieden (de jongere neigt veelal tot overschatting), ouderen hebben in het algemeen minder mogelijkheden dan jongeren om een werkkring elders te verkrijgen.

2.2. Vorming van waarde-oordelen en doelstellingen

De waarde-oordelen,⁺⁾ doelstellingen en het gedrag van de mens worden vooral beïnvloed door zijn kennis en vaardigheden, zijn innerlijke drijfveren en door de omgeving (het milieu). Daarbij bestaat er overigens een nauwe en gecompliceerde wisselwerking tussen de drijfveren van het individu en de invloed van het milieu; een scherpe scheiding tussen die twee valt dan ook niet te maken.

+) Met waarde-oordeel of waarderingsoordeel bedoelen we: de betekenis die een individu of een groep toekent aan de verschillende waarden. De - voor een deel onbewuste - subjectieve voorkeuren en waarderingen van een persoon of groep voor de verschillende in onze maatschappij vigerende waarden komen ermee tot uiting.

In de eerstvolgende paragraaf zal worden ingegaan op de invloed van de drijfveren van het individu op zijn gedrag. Vervolgens besteden wij aandacht aan een aantal milieu-invloeden, die van betekenis zijn voor de vorming van de waarde-oordelen en doelstellingen van de mens.

2.2.1. De drijfveren van de mens

Equivalenten van het woord "drijfveer" zijn: motief, beweegreden, beweeggrond en impuls. Het woord "motief" hangt samen met het woord "motivatie"; beide termen zijn te herleiden tot het latijnse werkwoord "movere", dat "in beweging zetten" betekent (16). Bij motivatie gaat het om de vraag waarom mensen doen wat ze doen (17). "Motivatie" is een term, zo stelt Duyker, "die in de psychologie speciaal gebruikt wordt voor de innerlijke gesteldheid, waardoor een levend wezen tot zekere activiteiten komt" (18). +)

Er bestaan diverse motivatietheorieën. Duyker en Vuyk (19) hebben getracht ze tot een overzicht te rangschikken. In het bijzonder de volgende groepen van theorieën komen daarbij naar voren.

Prikkelverminderingstheorieën ++)

Vele motivatietheorieën vinden hun startpunt in de gedachte dat zich in de mens processen afspelen die worden veroorzaakt door zekere prikkels. +++)

+) Ter voorkoming van misverstand wijzen wij op het verschil tussen "motivatie" van het gedrag en "motivering" voor het gedrag. Bij "motivering" gaat het om het aanvoeren van beweegredenen voor het gedrag, bij "motivatie" om de beweegredenen die werkelijk aan het gedrag ten grondslag liggen. Tussen "motivatie" en "motivering" kan een aanzienlijk verschil bestaan, mede omdat de eigenlijke beweegredenen van het gedrag onbewust kunnen zijn.

++) Duyker en Vuyk (20) duiden deze theorieën aan als "drifttheorieën." Die aanduiding lijkt ons echter minder gelukkig omdat "driften" ook in de hierna nog te behandelen, evenwichts- en lusttheorieën een belangrijke rol spelen.

+++) De vraag waaruit die prikkels dan wel voortvloeien wordt door psychologen verschillend beantwoord. Sommigen wijzen op het streven van het organisme naar zelfhandhaving en menen dat het organisme zodanig is ingericht dat, wanneer de toestand waarin zij zich bevindt minder dan optimale kansen biedt voor voortbestaan, een zekere prikkelingstoestand gaat optreden (20). Andere theoretici menen dat prikkeling optreedt indien de mens wordt geconfronteerd met onderling strijdige kennisinhouden; er zou dan een toestand van "cognitieve dissonantie" ontstaan, die de mens op de een of andere wijze tot verdwijnen tracht te brengen of althans te reduceren (22). Het zijn "verklaringen", die echter op zich weer de nodige vragen oproepen.

Die processen duidt men aan met woorden als "driften" en "drijfveren".

Een drift zou tot een activiteit van bepaalde aard leiden.

Volgens de prikkelverminderingstheoretici zou de mens door het ontplooiën van bepaalde activiteiten (eten, drinken, seksuele bevrediging, en dergelijke) er naar streven zich van de driftprikkel te ontdoen en een toestand van prikkelloosheid te bereiken (23). Zo neemt een vooraanstaande drifttheoreticus als S.Freud aan dat het individu streeft naar ontlasting van zijn libido en agressie (libido en agressie vormen in de theorie van Freud de energie van de door hem als centraal aangemerkte driften Eros (de levensdrift) en Thanatos (de doodsdrift) (24).

Met de prikkelverminderingstheorie lijkt een deel van het menselijk gedrag redelijk te verklaren. Niettemin dient er een ernstig bezwaar tegen te worden ingebracht. En wel dat de centrale gedachte van deze theorie, namelijk dat het organisme zou streven naar prikkelvermindering, in verschillende situaties niet houdbaar blijkt. Bepaalde prikkelingen worden door de mens niet als onaangenaam, maar juist als aangenaam ervaren.

En verschillende menselijke activiteiten zijn gericht op prikkeltoename in plaats van op prikkelvermindering (25).

Evenwichtstheorieën

In het menselijk lichaam voltrekken zich allerlei fysiologische processen die gericht zijn op handhaving van een stabiele toestand. Daarnaast zijn verschillende zichtbare activiteiten van de mens - bijvoorbeeld eten en drinken - gericht op het in stand houden van het menselijk leven. Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat de begrippen "evenwicht" en "homeostase" in vele moderne motivatietheorieën een hoofdrol spelen (26). In de homeostatische benadering streeft het organisme niet, zoals in de prikkelverminderingstheorie, naar een toestand van prikkelloosheid, maar naar een optimaal niveau van prikkeling. De activiteit van het organisme zou gericht zijn op het handhaven van een toestand die optimale verrichting van al zijn functies garandeert. Zowel afwijkingen in benedenwaartse als afwijkingen in bovenwaartse richting van het optimale niveau zouden motivationele effecten hebben, derhalve het organisme tot activiteit stimuleren (27).

Ook een uitsluitend homeostatische verklaring van het menselijk gedrag lijkt echter ontoereikend (28). Vele mensen doen dingen die een optimaal functioneren van het menselijk leven niet bevorderen, maar juist belemmeren, zoals: te veel eten, overmatig drank consumeren, hard drugs gebruik-

ken en te veel kinderen verwekken. Bovendien kunnen vanuit het homeostatisch model activiteiten als denken, spreken, schrijven en lezen moeilijk worden begrepen.

Lusttheorieën

De grondgedachte van de lust- of hedonistische theorieën is eenvoudig. Zij luidt: een levend wezen streeft naar datgene wat lust verschaft en vermijdt zoveel mogelijk datgene wat onlust oplevert. Dat klinkt zeer aanneemelijk; het is in overeenstemming met onze ervaring dat wij tot actie komen, hetzij om iets aangenaams (lustvols) te bereiken, hetzij om aan iets onaangenaams (onlustvols) te ontkomen (29).

De lusttheorie valt voorts zonder veel moeite te combineren met de prikkelverminderingstheorie en de evenwichtstheorie. Voor wat de prikkelverminderingstheorie betreft: de vermindering van de driftprikkel zou lust, verhindering van zo'n vermindering en vermeerdering van driftprikkel zouden onlust verschaffen. En voor wat de evenwichtstheorie aan gaat: verstoring van het evenwicht zou onlust, herstel van het optimum of evenwicht zou lust teweegbrengen (30).

Daarbij komt dat diverse experimentele bevindingen die niet in overeenstemming zijn met de prikkelvermindering- en de evenwichtstheorieën, wel passen in het hedonistische model (31).

Het hedonistisch model lijkt derhalve aantrekkelijk. Wel zou er tegen kunnen worden aangevoerd dat mensen vaak ook onaangename, onlustverwekkende activiteiten verrichten. Maar dit op zichzelf onmiskenbare verschijnsel kan ook wel in het lust/onlustschema worden ingepast, namelijk door aan te nemen dat via dergelijke activiteiten het optreden van een nog grotere onaangenaamheid of onlust wordt vermeden (32). Of anders geformuleerd: door aan te nemen dat het individu streeft naar een zo gunstige mogelijke verhouding tussen verwachte baten en kosten (33).

De grote vraag is echter of de lusttheorieën eigenlijk wel enige verklaring voor ons gedrag bieden. Dat lijkt niet het geval. Te stellen dat wij lust nastreven is zoveel als stellen dat wij iets aangenaams, iets prettigs, iets nastrevenswaardigs nastreven. En met te stellen dat een levend wezen streeft naar datgene wat lust verschaft, wordt derhalve zoveel gesteld als dat een levend wezen streeft naar datgene wat nastrevenswaardig is. Dat lijkt onweerlegbaar, maar het verdiept ons inzicht niet (34).

Naast de hiervoor weergegeven motivatietheorieën, die trachten een verklaring te bieden voor het gehele menselijk gedrag, bestaan er diverse

theorieën die zich richten op de verklaring van slechts één menselijke behoefte of van één bepaald psychologisch proces.

Een voorbeeld van de eerste is de theorie met betrekking tot de prestatiebehoefte; een voorbeeld van de tweede de zogenaamde dissonantietheorie. Wij gaan op dit soort theorieën hier echter niet in.

Overzien wij thans het voorgaande dan lijkt - ondanks de zeer gecompliceerde weergave van verschillende motivatietheorieën - te mogen worden geconcludeerd dat in de psychologie weinig eenstemmigheid bestaat over de oorsprong en de precieze inhoud van de drijfveren van de mens. Kennelijk is met betrekking tot de motiverende processen in de mens die van invloed zijn op de vorming van zijn behoeften en gedrag nog veel onduidelijk.

2.2.2. De invloed van het milieu

De mens is een sociaal wezen, hij is lid van bepaalde groeperingen ⁺, zoals: het gezin, de werkgroep ⁺, een of meer verenigingen, de kennissenkring en de maatschappij. Verschillende van deze groeperingen bezitten een eigen cultuurpatroon (het cultuurpatroon ⁺⁺) is de voor een groep(ering) of een samenleving specifieke combinatie van onderling samenhangende waarden, doeleinden en normen) (37). Hoe het cultuurpatroon

⁺) De begrippen "groepering" en "groep" hebben in de sociologie veelal een verschillende betekenis. Een "groepering" is elke verzameling van individuen, die op één of andere wijze af te grenzen is van de omgeving. Voorbeelden: een stad, een politieke partij, een sekte, een stadion voetballiefhebbers, een leeftijdscategorie, een werkgroep, een groepje spelende kinderen. Niet iedere groepering is een groep, maar over wat een "groep" precies is bestaat in de sociologische literatuur veel discussie (35). Veelal worden er echter die groeperingen mee bedoeld, die gekenmerkt worden door een eigen cultuurpatroon en waarvan de leden directe sociale betrekkingen met elkaar onderhouden ter zake van voor hen relevante kwesties. Voorbeelden: het gezin, de werkgroep, de schoolklas, de kleine onderneming (36).

⁺⁺) Het woord "cultuur" heeft in het spraakgebruik diverse betekenissen. De landbouwkundige zal mogelijk primair denken aan ontginning en bebouwing van de grond met gewassen (een stuk grond in cultuur brengen), de tropenman aan verbouw van een nuttig gewas in het groot (de rubbercultuur, de rijstcultuur) en de microbioloog aan een massa van op een geschikte voedingsbodem gekweekte bacteriën van een bepaalde soort. In het algemeen spraakgebruik heeft het woord cultuur vooral betrekking op zaken als beschaving, monumenten, schone kunsten en wetenschappen. Het sociologische begrip cultuur - en dat gebruiken we hier - wijkt daar echter van af; dat heeft betrekking op het gehele leven (inclusief het alledaagse) van mensen en het heeft niet de waarderende bijklank in de zin van "verfijning", "hoger" of "beter".

van een groep of samenleving precies ontstaat is voor een deel onzeker. Waarschijnlijk speelt het toeval een niet te onderschatten rol (38). Daarnaast lijkt - o.a. door Marx is daarop de nadruk gelegd (39) - de inhoud van het cultuurpatroon van een bepaalde groepering in belangrijke mate te worden mede bepaald door de maatschappelijke en economische positie van de groepering (40).

Nieuwe leden verwerven het cultuurpatroon van een bepaalde groep middels leerprocessen (41). Er is door fysiologen en psychologen veel onderzoek verricht naar de factoren die van invloed zijn op het verloop van leerprocessen (in het bijzonder bij dieren). Uit dit onderzoek komt onder andere naar voren dat het verwerven van een beloning voor een bepaalde gedragswijze een stimulerende factor kan zijn om dat gedrag aan te leren (42)^{+) . Voorts is van belang dat men zowel kan leren van de beloning of de straf die men zelf ervaren heeft, als van hetgeen men heeft gezien als gevolgen van handelingen van anderen (44).}

Het resultaat van de leerprocessen is het bereiken van een belangrijke mate van "verinnerlijking" of "internalisatie" van cultuur. Verinnerlijking wil zeggen: zodanige integratie van de culturele elementen in de persoonlijkheidsstructuur van de enkeling, dat deze zich ook zonder beïnvloeding door zijn omgeving houdt aan het overgedragen cultuurpatroon(45). Het groepslid heeft zich de groepswaarden en -normen dan zodanig eigen gemaakt, dat deze niet meer als van buiten-af opgelegd worden ervaren (46).

Sociologen wijzen er op dat iedere groepering met een eigen cultuurpatroon er naar streeft de eigen normen door de groepsleden te doen naleven. De verschillende vormen van beïnvloeding van het gedrag gericht op naleving van de groepsnormen noemt de socioloog "sociale controle". Als middelen tot sociale controle dienen in het bijzonder negatieve en positieve sancties te worden genoemd. Het gaat daarbij om een breed scala van straffen en beloningen zoals terughoudendheid in het contact, open-

+) De verklaring van dit proces van "instrumentele conditionering" wordt door psychologen gezocht in processen, die zij aanduiden met het woord "versterking" of "bekrachtiging" (de beloningen noemt men dan "versterkers"). Over wat zich bij de versterking ("reinforcement") in het organisme precies afspeelt bestaat in de literatuur echter weinig eenstemmigheid. Sommige auteurs beschrijven de versterking louter in termen van fysiologische processen; anderen verwijzen naar de werkzaamheid van psychische gesteldheden, waarbij met name aan het bewustzijn van mens en dier belang wordt gehecht (43).

lijke of verholen afkeuring, belachelijk maken, boetes, lichamelijke tuchting, sympathie, toeschietelijkheid, huldiging, geldelijke beloning etc. "Door middel van de straf, dat is het verbinden van onaangename consequenties aan de overtreding van normen, wordt in het groepeeringslid het streven naar afwijking van de norm tegengegaan. De beloning dient er uiteraard toe om de neiging zich te conformeren aan de normen aan te moedigen" (47). De Jager en Mok wijzen erop dat de sociale controle verder strekt dan het toepassen van de sancties. "Vaak is het belangrijkste niet, dat achteraf sancties als straf of beloning in werking treden, maar dat er *preventieve werking* van de sancties uitgaat: men weet, dat iemand bij bepaalde gedragingen bepaalde straffen of beloningen te wachten staan. Het feit, dat de sancties bestaan, moedigt dus aan tot bepaalde vormen van gedrag en ontmoedigt (schrikt af) t.a.v. andere vormen van gedrag" (48).

2.2.2.1. De invloed van het particuliere milieu

De groep, die voor de vorming van de waarde-oordelen en doelstellingen van het kleine kind primair van betekenis is, is het gezin. In het gezin worden het de eerste normen van goed en kwaad, recht en plicht en de eerste ideeën over wat nastrevenswaardig en wat minder belangrijk is bijgebracht. Middels de zojuist beschreven mechanismen van internalisatie en sociale controle worden opgroeiende kinderen als het ware geleidelijk "ingelijfd" bij het cultuurpatroon van het gezin. Voor een deel geschiedt het opvoeden door de ouders (en oudere broers en zusters) en het leren door het kind onwillekeurig. En wel in het bijzonder doordat de ouders (en oudere broers en zusters) zich op een bepaalde manier gedragen, het kind dit gade slaat en het imiteert. Voor een ander deel worden bij de opvoeding echter opzettelijk aanwijzingen gegeven en positieve en negatieve sancties toegepast teneinde het gedrag van het kind te beïnvloeden. Weliswaar maakt het gezin deel uit van een groter cultureel en maatschappelijk milieu, maar het gezin functioneert in zekere mate als cultuurfilter tussen kind en buitengezinsmilieu, het doseert de stof volgens de maatstaven der ouders (49). De behandeling door en de opvattingen en waarderingsoordelen van de ouders in verschillende gezinnen lopen uiteen (50) en dat draagt mede bij tot verschillen in normen- en waardenpatroon tussen kinderen.

Vooraf bij het oudere kind gaan andere cultuuroverdrachtsinstituten dan het gezin een belangrijke rol spelen. Daarbij valt primair te denken aan school, maar ook aan instituten als de vriendenkring en de massamedia.

De school is immers een instituut waar niet alleen kennis en vaardigheden worden bijgebracht, maar waar ook tot de persoonlijkheidsvorming van de leerling wordt bijgedragen (51). Zowel de docenten als de andere leerlingen spelen daarbij een rol. Maar ook buiten schoolverband accepteren kinderen van elkaar vaak aanwijzingen over hetgeen hoort en niet hoort (52). Veel jonge mensen oriënteren zich sterk op wat leeftijdgenoten vinden, op wat die ook hebben, op alles wat "in" is (53).

Het streven van de ouders is (was) er echter bij die groeiende invloed van andere cultuuroverdrachtsinstituten veelal wel op gericht te bewerkstelligen dat de kinderen niet te veel gaan afwijken van het waarden- en normenpatroon van de ouders. Zo sturen(stuurden) calvinistische ouders hun kinderen veelal naar "scholen met de bijbel", katholieke ouders de hunnen naar katholieke scholen, en men houdt (hield) z'n kinderen voor niet met "slechte" vriendjes om te gaan.

In een latere levensfase kunnen ook beroeps- en/of wetenschappelijke opleidingen de waarde-oordelen van de jongere beïnvloeden. Met name de waarden en normen inherent aan het wetenschappelijk onderwijs predestineren academici tot werknemers die de nadruk leggen op mogelijkheden tot zelfrealisatie en persoonsontwikkeling (54). Naast deze algemene invloed van een wetenschappelijke opleiding kan ook nog een specifieke invloed van de gevolgde studierichting uitgaan. Sociologie-studenten zullen in hun studie vooral met sociale waarden worden geconfronteerd en zij zullen waarschijnlijk geneigd zijn vooral die waarden belangrijk te gaan vinden; hetzelfde geldt voor ecologie-studenten met betrekking tot biofysische waarden, en rechten studerende met betrekking tot juridische waarden. Wat de opleiding van professionals - artsen, psychologen, advocaten, onderzoekers e.d. - betreft gaat het niet alleen om het bijbrengen van de nodige vakkennis, maar ook om de voorbereiding op het vervullen van de beroepsrol.

Van Doorn stelt: "de opleiding is tegelijk een vorming, een indoctrinatie van de waarden en normen, die tezamen de beroepsideologie vormen" (55). En Schein merkt op: "Zowel de geneesheer als de advocaat krijgen een morele opleiding, waarbij hun wordt bijgebracht waar hun verantwoordelijkheid in hun betrekkingen met hun cliënten ligt en hoe zij het welzijn van die cliënten behoren na te streven, zelfs ten koste van hun eigenbelang of met voorbijzien van enige andere waarde. Van geneesheren wordt verwacht dat zij geldelijke offers brengen, indien zulks voor de gezond-

heid van een patiënt vereist is; dat zij de zorg voor hun eigen gezin bewust over het hoofd zien, als zij 's nachts ter verzorging van een zieke uit bed worden gehaald; dat zij hun patiënten wat voorliegen aangaande hun gezondheidstoestand, enz. Wellicht komt het treffendste voorbeeld van allemaal uit de krijgsgevangenkampen vandaan: daar was een dokter er door zijn eed toe verplicht, vijandelijke officieren te verplegen, met openlijke overtreding van de vaderlandse normen van de krijgsgevangenen, die zijn optreden gadesloegen en het als verraad doodverfdien" (56).

Reeds vanaf zijn kind-zijn wordt de mens met bepaalde levensbeschouwelijke opvattingen geconfronteerd. Met "levensbeschouwelijke opvattingen" worden bedoeld: "Opvattingen omtrent het leven, zijn waarden en wezen en hoe het gevoerd moet worden" (57). Daarbij valt in het bijzonder te denken aan theologische en ideologische opvattingen.

De theologie streeft niet naar waardevrijheid, maar vertrekt uit geloofsgebondenheid, zij beklemtoont haar geloofspremissen en wil bewust uitspraken doen over morele waarden en dogmatische waarheden (58).

Die expliciete waarderingsoordelen treft men ook bij ideologieën aan. Onder een ideologie wordt in het algemeen een min of meer afgerond stelsel van gedachten en strevingen verstaan. In de sociologie heeft de ideologie van een groepering de meer specifieke betekenis van een systeem van opvattingen, dat een uitdrukkelijke rechtvaardiging van de positie van de betreffende groepering inhoudt. Een ideologie omvat dan in de eerste plaats een verwijzing naar de centrale groepswaarden en leidt daaruit normen, doeleinden en verwachtingen af (59). Van Doorn en Lammers wijzen er op dat het gewoonte is geworden onder ideologie vooral de politieke doctrine te verstaan, maar dat in feite ook talloze andere groeperingen dan de politieke - zoals beroepsgroepen, kerken, wetenschappelijke en artistieke stromingen - een bepaalde ideologie hebben, zij het meestal niet zo omvangrijk en gedetailleerd (60).

Belangrijk is, dat de diverse theologische en ideologische stromingen bepaalde waarden en normen centraal stellen en voor een deel een verschillende nadruk leggen op de verschillende waarden. Zo staan in het christendom waarden als liefde, medemenselijkheid, gerechtigheid en vrede op de voorgrond. Wat dat betreft is er een vrij grote overeenkomst met het humanisme dat vooral de samenhang met de medemens en de waarde van de menselijke persoonlijkheid benadrukt. In het fascisme daarentegen worden begrippen als elite, superioriteit, leiderschap, discipline en nationaal

belang centraal gesteld ten koste van begrippen als gelijkheid, democratie, vrijheid en humaniteit. Het anarchisme stelt zich juist te weer tegen alle vormen van dwang, overheersing en autoritair gezag en hangt het idee van vrijheid van handelen en regeling van de maatschappelijke betrekkingen "van onderaf", door vrije samenwerking en vrije overeenkomst tussen de mensen aan. Bij het communisme krijgt het idee van het gelijke recht van een ieder op de voortgebrachte goederen en diensten veel nadruk en in verband daarmee wordt geopteerd voor een dominerende invloed van de staat. Het liberalisme accentueert het ideaal van de vrijheid van het individu en de wenselijkheid van beperking van de staatsmacht.

Ook ten aanzien van de normen zijn er aanzienlijke verschillen. Zo leert het christendom dat het huwelijk monogaam behoort te zijn en de sexuele omgang tot de huwelijkspartner beperkt behoort te blijven. Volgens de Koran mag de man echter met vier vrouwen tegelijk gehuwd zijn.

Wat wenselijk is, wat we dienen na te streven, wat we behoren te doen is derhalve ook een theologische en een ideologische vraag. Het antwoord dat de mens geeft wordt mede bepaald door de hem beïnvloedende theologische overtuigingen en ideologische opvattingen.

Met gezin, opleiding, vriendenkring, kerk en politieke partij zijn overigens niet alle factoren uit het particuliere milieu van de mens genoemd die zijn waarde-oordelen en doelstellingen kunnen beïnvloeden. Zo kunnen deze ook nog worden beïnvloed door bijvoorbeeld de woonomgeving. Wij gaan hier echter niet op in.

2.2.2.2. De invloed van het werkmilieu

De volwassen mens in onze maatschappij is veelal vooral ook werknemer. Als werknemer is hij opgenomen in één of meer arbeidsgroepen. Hij ondergaat in zekere mate de invloed van die groepen, mede omdat deze zijn behoeften aan contact, erkenning, zekerheid en bescherming (voor een deel) kunnen vervullen. Arbeidsgroepen kennen een eigen hiërarchie, eigen gedragsregels, eigen waarde-oordelen en normen (de "informele" organisatie) en oefenen een belangrijke invloed uit op het gedrag en meer in het bijzonder op de arbeidsgewoonten en arbeidsinstelling van de individuele leden. De arbeidsgroepen kunnen de produktiviteit zowel in negatieve als positieve zin beïnvloeden. In welke richting de beïnvloeding werkt is afhankelijk van de gedragscodes, de waarderingsoordelen, de normen, de verwachtingen en de doeleinden van de groep. Als gedragscode kan gelden

dat je niet te hard moet werken want dan ben je een "uitslover", een "streber", een "tariefbreker" of een "figuur voor wie alleen werken belangrijk is". Het kan echter ook zijn dat in de groep juist wel verwacht wordt dat ieder hard werkt, dat verwacht wordt dat de prestaties "boven het grauwe gemiddelde uitgaan" en dat het oncollegiaal is "de kantjes er af te lopen".

Maar de werkers in een arbeidsorganisatie hebben niet alleen te maken met hun directe arbeidsgroep, ze worden ook beïnvloed door de waarde-oordelen en verwachtingen van de leiding. In de Amerikaanse management-literatuur spreekt men wel van de "management philosophy", een geheel van grondgedachten binnen een organisatie dat vooral wordt beïnvloed door de hoogste leiding. De management philosophy kan voor verschillende organisaties - en binnen een organisatie voor verschillende categorieën personeel - verschillen. Bijvoorbeeld doordat de leiding laat blijken:

- "lager" personeel niet gelijkwaardig te achten aan "hoger" personeel, dan wel in haar handelen van principiële gelijkwaardigheid van beide categorieën uit te gaan;
- het belang van het geheel te laten prevaleren, dan wel het eigenbelang voorop te stellen;
- van de medewerkers primair initiatief en een kritische instelling dan wel primair gehoorzaamheid en gedisciplineerdheid te verwachten;
- van mening te zijn dat werknemers in het algemeen toegewijd zijn aan hun werk, naar verantwoordelijkheid streven en creatief zijn, dan wel te verwachten dat zij een afkeer hebben van werk, weinig ambities hebben en vooral belangstelling koesteren voor betaling, zekerheid, sociale voorzieningen en activiteiten buiten het werk.

Verschillen in "management philosophy" tussen bijvoorbeeld leiders van onderzoekinstellingen komen ook naar voren uit het feit dat sommigen:

- uitdragen dat zij onderzoek primair zien als lange-termijnzaak waarbij verdieping van het inzicht centraal staat, terwijl anderen er de nadruk op leggen dat er niet zozeer behoefte is aan theoretische beschouwingen als wel aan praktische oplossingen op korte termijn;
- benadrukken "het moderne onderzoek vraagt overleg en teamwork", terwijl anderen stellen "onderzoekers zijn er om te onderzoeken en niet om te vergaderen."

Met name indien de leiding zulke beginselen duidelijk hanteert en er zelf steeds aan vasthoudt, kan de "management philosophy" van betekende in-

vloed zijn op het klimaat in de organisatie en op het gedrag van de organisatieleden.

Indien een werknemer afwijkt van de normen en verwachtingen van zijn omgeving hebben de leiding en de arbeidsgroepen in het reeds eerder aangeduide mechanisme van negatieve en positieve sancties een middel om de naleving van de normen en verwachtingen te bevorderen.

Het middel van de positieve en negatieve sancties kan ook worden gehanteerd voor het overdragen van de waarde-oordelen en normen van een arbeidsgroep aan nieuwe leden, en daarmee voor het handhaven van de eigen cultuur ondanks de toestroom van buitenstaanders. Van Doorn en Lammers (61) wijzen op de volgende door arbeidsgroepen gehanteerde methoden.

- Het nog niet volwaardige groepslid wordt in een zeker isolement geplaatst.

De nieuwe collega wordt nog niet direct bij alle groepssituaties (roddelpraatjes over de chef, gezamenlijk lunchen e.d.) betrokken. Pas als de nieuweling bewezen heeft de mores en gewoonten van de groep te accepteren, wordt hij als volwaardig lid in de kring opgenomen.

- De te assimileren persoon wordt met enige nauw verholen wrevel of antipathie behandeld.

Men beschouwt hem als lastpost en stelt vast dat men "tegenwoordig slechts mensen met twee linkerhanden krijgt". Blijkt de nieuweling snel te acclimatiseren en zich te voegen naar de cultuur van de groep, dan "valt hij bij nader inzien mee" en slaan de gevoelens jegens hem van negatief naar positief om.

- Aan de nieuwkomer wordt een lage status toegekend.

Aangezien hij "pas komt kijken", "nog geen ervaring heeft" e.d. behandelt men hem met een zekere minachting, en verwacht van hem enige "bescheidenheid" in zijn optreden. Voor opklimmen tot de hogere status van volwaardig lid van de groep moet hij de prijs betalen van een zich conformeren aan de cultuur van de groep.

Voorts dient te worden opgemerkt dat de mens in zijn werk niet alleen wordt beïnvloed door de waarde-oordelen en normen van leden van zijn arbeidsorganisatie. Ook de waarde-oordelen en normen uit zijn particuliere milieu, van de vakbond waarvan hij lid is en van de beroepscategorie waartoe hij behoort kunnen in de werksituatie doorwerken. Zo brengt Friedlander (62) naar voren dat verschillen in sociaal milieu waartoe de werknemers buiten de arbeidssituatie behoren een zeer belangrijke bron

zijn van verschillen tussen werknemers in werkoriëntatie. En voor wat de invloed van het beroep betreft dient er op te worden gewezen dat met name voor verschillende categorieën professionele werkers een specifieke beroeps cultuur bestaat. Onder de beroeps cultuur (of de beroeps ideologie) kan worden verstaan: het geheel van waarden en normen dat richtsnoer is voor het specifieke beroeps gedrag van de beoefenaar van een beroep (63). Middelen om conformatie aan de specifieke beroeps cultuur te bewerkstelligen zijn b.v. tucht recht en een sterke beroeps organisatie.

2.3. Verschillende posities en rollen

Uit het in de vorige paragrafen gestelde komt naar voren dat de mens gelijktijdig lid is van meer dan één groepering en wordt beïnvloed door de waarde-oordelen en normen van verschillende groepen. Daarbij dient echter wel te worden aangetekend dat niet elke groepering waarvan de mens lid is zijn waarden en normen beïnvloedt. Bijvoorbeeld het deel uitmaken van een groepering als een bepaald ras, een schouwburg publiek, of een rij wachtenden bij een tram halte zal de waarden en normen van de mens veelal niet beïnvloeden. De groeperingen waar de mens zich in gedrag en houding wel aan refereert noemt men wel de "referentiegroeperingen". Dat kunnen ook groepen zijn waarvan men zelf geen lid is, maar eventueel in de toekomst deel van hooft uit te maken. De mens kan dan in zijn gedrag reeds op de waarde-oordelen en normen van zo'n referentiegroepering anticiperen (64).

De mens in een groep is niet alleen groeps lid, maar neemt daarin ook een bepaalde *positie* in. De positie is de plaats, die iemand inneemt binnen de groep in verhouding tot anderen: afdelings hoofd in de onderzoek instelling, chef in het bedrijf, vader in het gezin, voorzitter in het bestuur, ouderling in de kerkelijke gemeente etc. (65).

Doordat de mens verschillende posities inneemt wordt hij ook met verschillende *rollen* geconfronteerd (een rol is het geheel van normen en verwachtingen dat men koestert ten aanzien van het gedrag van de bekleeder van een bepaalde positie) (66). Daarbij is het aantal door de mens te vervullen rollen groter dan het aantal door hem beklede posities. Verschillende personen of groepen kunnen namelijk verschillende rolverwachtingen met betrekking tot één bepaalde positie bekleeder hebben. Zo zal een chef van een afdeling relaties onderhouden met superieuren, collega-afdelings hoofden en ondergeschikten. Ieder van deze drie groepen zal eigen

normen en verwachtingen met betrekking tot het gedrag van die bepaalde chef koesteren. De ene positie van afdelingschef brengt dan drie rollen met zich.

De diversiteit van door een iegelijk te vervullen posities en rollen heeft tot gevolg dat in onze samenleving van de mens een veelvuldig omschakelen van de ene rol op de andere wordt verwacht. Juist ook door de veelheid van relaties "wordt het steeds meer een kunst in het sociale leven de juiste rol op de juiste tijd en plaats te vervullen en zijn rollen niet te verwarren " (67).

Dat neemt niet weg dat het volledig vervullen van alle rollen (d.w.z. het tegemoet komen aan alle normen en verwachtingen van anderen) voor de mens vaak niet mogelijk is. In de eerste plaats niet omdat de mens ook eigen waarde-oordelen, normen en doelstellingen heeft en de normen en verwachtingen van de omgeving daaraan zal toetsen. Hij zal trachten in zijn rolgedrag met zijn eigen oordeel rekening te houden (door de sancties van de omgeving kan hij zich gedwongen voelen van een verdiscontering van zijn eigen oordeel in zijn rolgedrag af te zien en zich te conformeren aan de verwachtingen van de omgeving). In de tweede plaats kan het vervullen door de mens van alle rollen onmogelijk zijn, omdat de omgeving tegenstrijdige verwachtingen koestert. Zijn de normen en verwachtingen gebonden aan de verschillende rollen behorend bij één positie strijdig, dan brengt dat de positiebekleder in een tweestrijd: een (intern) rol(len) conflict(68). Dat doet zich bij een afdelingschef bijvoorbeeld voor indien zijn ondergeschikten van hem iets verwachten dat strijdig is met de verwachtingen van zijn superieuren. Een - ter onderscheiding wel aangeduid als "extern" - rolconflict (69) kan ook ontstaan door tegenstrijdige verwachtingen met betrekking tot de rollen die bij twee verschillende posities behoren. Dit zal bijvoorbeeld het geval zijn indien van de mens als werknemer verwacht wordt dat hij ook in zijn avonduren werkt, terwijl tegelijkertijd van hem als huisvader wordt verwacht dat hij zijn avonduren aan het gezinsleven besteedt.

Dat de mens zich ziet geplaatst voor verschillende posities en rollen is voor een arbeidsorganisatie niet alleen van betekenis in die zin, dat de organisatie ermee rekening moet houden dat de mens meer is dan werknemer alleen. Ook in zijn positie van werknemer kan de mens verschillende rollen vervullen; dat kwam hiervoor reeds met betrekking tot de positie van afdelingschef naar voren. Het verschijnsel is daartoe echter geenszins beperkt. In moderne en complexe arbeidsorganisaties zien we diverse

medewerkers verschillende posities en rollen vervullen. Bijvoorbeeld indien de organisatie de zogenaamde "linking pin" conceptie toepast. ⁺)

De noodzaak tot het vervullen van verschillende posities en rollen treedt echter vooral in die organisaties op waarin een horizontale, dwars door de bestaande afdelingsgrenzen heen lopende structuur van werkgroepen, beleidsvoorbereidingscommissies e.d. tot ontwikkeling is gekomen. ⁺⁺⁾

Van vele medewerkers wordt dan een juist inzicht in de verschillende posities en rollen en het zelf snel en soepel kunnen omschakelen van de ene positie en rol op de andere gevraagd. De aanwezigheid of het ontwikkelen van die sociale vaardigheid bij de medewerkers is voor een optimaal functioneren van zulke organisaties van veel belang.

2.4. Veranderingen in het cultuurpatroon en contracultuur

In de vorige paragrafen is de nadruk gelegd op processen gericht op overdracht en handhaving van bestaande cultuurpatronen. Zulke processen vormen echter slechts één kant van het sociale leven. Een fundamentele karaktertrek van cultuur is dat zij, ondanks het in wezen conservatieve van haar aard, met de tijd verandert (72). Veranderingen, die veelal nauw samenhangen met optredende wijzigingen in economische, sociale en technologische omstandigheden in de maatschappij. In het bijzonder in de huidige Westerse samenleving zijn vele zaken in beweging. De laatste decennia overheerst, wat Hofstee noemt, "een modern-dynamisch cultuurpatroon, waarin verandering in principe positief wordt gewaardeerd. De modern-dynamische mens gelooft in de mogelijkheid van verbetering door verandering en is bereid de mogelijkheden tot verandering, die hem worden geboden, op hun waarde te onderzoeken" (73). Het traditionalisme - gekenmerkt door een sterke overtuiging dat de over te dragen cultuurelementen uitermate waardevol zijn en ongeschonden aan het nageslacht moeten worden doorgegeven (74), en door de opvatting dat de norm voor het beoordelen

⁺) Daarbij bekleedt de chef van een groep tegelijk de positie van lid van de naasthogeliggende groep in de organisatie (70).

⁺⁺⁾ Voor wat betreft het landbouwkundig onderzoek vergelijk men de studie van Verkaik(71). Aangetekend zij dat bij de organisatie van het landbouwkundig onderzoek getracht wordt de mogelijke rolconflicten voor de onderzoekers, door deelname aan zowel de horizontale als de verticale structuur, te verminderen door de leiding van de onderzoekinstellingen mede in de horizontale structuur (met name in coördinatiecommissies) op te nemen. Daarmede wordt een belangrijke conditie geschapen om de vanuit de leiding, met betrekking tot het gedrag van de onderzoekers, gekoesterde verwachtingen, in respectievelijk de verticale en de horizontale organisatie, zoveel mogelijk parallel te doen lopen.

van eigen handelen en dat van anderen in het verleden ligt en dat verandering, ongeacht de aard van deze verandering, fout is (75) - verliest op vele gebieden terrein. Echter niet alleen de economische, sociale en technologische veranderingen en de verzwakking van de traditie zijn van betekenis. Ook het feit dat de contacten van bepaalde groeperingen en samenlevingen met andere groeperingen en samenlevingen door de moderne communicatiemiddelen enorm zijn toegenomen, speelt in het proces van culturele verandering een rol. De confrontatie met en de kans op overname van cultuurelementen van elders nemen daardoor aanzienlijk toe.

Culturele veranderingen in de Nederlandse samenleving manifesteren zich de laatste jaren op velerlei terrein. Er is sprake van ernstige discussie en het zoeken en voor een deel inslaan van nieuwe wegen met betrekking tot vraagstukken als homofilie, abortus, huwelijkstrouw, euthanasie, bloot op toneel en televisie, gezag, zelfverwerkelijking, onze verantwoordelijkheid met betrekking tot het milieu, het verrichten van arbeid, etc. Wij kunnen op al deze ontwikkelingen hier uiteraard niet ingaan. Er moge worden volstaan met het iets uitvoeriger aanduiden van enige, voor onze studie van directe betekenis zijnde, wijzigingen zoals die zich in de laatste jaren in onze maatschappij voltrekken.

Hiervoor zagen we dat de opvattingen en maatstaven van de ouders van veel betekenis kunnen zijn voor de ontwikkeling van de waarde-oordelen en normen van de jonge mens. In het gezin worden hem de eerste normen van goed en kwaad, recht en plicht en de eerste ideeën over wat nastrevenswaardig is bijgebracht. Daar staat echter wel tegenover dat in de moderne Westerse wereld in vele gezinnen onzekerheid bestaat over de geldende normen en doeleinden. De gezinsverhoudingen worden toegeeflijker, op een bepaalde manier vrijer en menselijker, maar tegelijkertijd wordt het voor de kinderen moeilijker zicht te krijgen op wat te doen, te laten en na te streven. Gras merkt op: "Überhaupt ontbreken in deze maatschappijhistorische fase "morele idealen", die richtinggevend zouden kunnen zijn voor individuele en maatschappelijke zingeving van het menselijk leven. De neerslag daarvan in de direkte omgeving van de opgroeiende mens is onzekerheid. Ouders "weten het niet meer" wanneer een kind te straffen, wanneer te belonen, wat te eisen en wat te geven. Ouders weten zelfs niet meer hoe nu eigenlijk hun eigen relatie vorm te geven, het huwelijk is een ontbindbaar en daarmee onzeker verbond geworden... Het burgerlijke gezin is zijn functie voor persoonlijke levensoriëntatie aan het verliezen" (76).

Onzekerheid omtrent de te volgen weg manifesteert zich niet alleen in gezinnen, maar ook in arbeidsorganisaties en vele andere samenlevingsverbanden. Tot voor betrekkelijk kort werd in de Westerse maatschappij in het bijzonder de nadruk gelegd op het nastreven van materiële doeleinden. We zien thans een ontwikkeling, waarbij daarnaast psychische, sociale en ecologische waarden in toenemende mate naar voren worden geschoven.

Ten aanzien van psychische en sociale waarden zijn met name begrippen als "zelfontplooiing", "zelfverwerkelijking" en "medezeggenschap" in.

De achtergronden van deze ontwikkeling zijn zeer complex.

Eén element is de opkomst van de moderne welvaarts- en verzorgingsstaat.

Het tijdperk waarin ieder (iedere man voor zijn gezin) zelf zijn maatschappelijk bestaan moest veroveren is in zekere zin voorbij. Een aantal levensnoodzakelijkheden is van de wieg tot het graf geregeld (minimum loon, kinderbijslag, w.w., arbeidsongeschiktheid- en bijstandsuitkeringen, a.o.w.) (77). De maatschappij ontwikkelt zich in een richting waarbij de bevrediging van de fysiologische behoeften en de behoeften aan veiligheid in redelijke mate verzekerd is. Waar een verzadigde behoefte niet langer beweegreden voor gedrag is (78), betekent het een en ander dat de fysiologische behoeften en de behoeften aan veiligheid relatief gezien minder bepalend worden voor het gedrag van de Westerse mens. We mogen dan verwachten dat in onze moderne maatschappij de beweegredenen voor het gedrag in toenemende mate mede gevonden zullen worden in de behoefte aan affiliatie, prestige, zelfrespect en zelfontplooiing (79).

Een andere factor die bijdraagt tot de grotere aandacht voor mogelijkheden tot zelfontplooiing en medezeggenschap is dat onze maatschappij zich lijkt te ontwikkelen in de richting van toenemende complexiteit en interdependentie, en groeiende bureaucrativering en technocratisering. Steeds meer mensen (hebben het gevoel te) leven in een complex ondoorzichtig systeem dat hen manipuleert en op de functionering waarvan zij (vrijwel) geen invloed kunnen uitoefenen. Als reactie daarop ontstaan verzet tegen en een vlucht uit de actuele maatschappelijke realiteit. Verzet tegen gevestigde machten en autoriteiten en een groeiende roep om ruimte voor eigen verantwoordelijkheid, mogelijkheden voor zelfverwerkelijking, meer medezeggenschap e.d. En een vlucht in drugs, pseudo-religieuze en zelfverjarings-

groepen (80).⁺⁾ Een factor, die eveneens bijdraagt tot de toenemende vraag naar medezeggenschap is de opkomst van deskundig-democratische gezagsrelaties in onze maatschappij. Wij gaan daar in hoofdstuk 3 dieper op in.

Ook op bepaalde biofysische (ecologische) en fysieke waarden wordt in onze maatschappij en tijd in toenemende mate de nadruk gelegd. Er is in onze maatschappij sprake van toenemende milieuverontreiniging, van afnemende grondstoffenvoorraden en van een sterk groeiende bevolking. De instandhouding van het ecologisch evenwicht en het redelijk (blijven) functioneren van het menselijk lichaam en van de dierlijke en plantaardige organismen komen daardoor steeds meer onder druk te staan. Het gevolg is een vergrote aandacht voor biofysische en fysieke waarden als: zuiverheid van water en lucht, rijkdom van flora en fauna, bodemgezondheid, stilte, afwezigheid van schadelijke bestanddelen in het voedsel en gezonde leefomstandigheden voor mens, dier en plant.

Die vergrote aandacht voor biofysische en fysieke waarden komt o.a. tot uiting in de bedrijvigheid van vele actiegroepen en in vele publikaties en uitvoerige discussies over onderwerpen als: de wenselijke mate en richting van de economische groei; de wenselijkheid van geboortebeperving en beperking van het grondstoffen- en energieverbruik; de te treffen nationale en internationale maatregelen om een verdere verontreiniging van het milieu tegen te gaan, en de (on)wenselijkheid van de aanleg van wegen, afsluiting van zee-armen, rooien van boomgaarden en herinrichting van het land in relatie tot de aantasting van bestaande natuurgebieden, ecosystemen, recreatiemogelijkheden en esthetische waarden van het landschap.

In het verslag van een conferentie, gewijd aan het thema "R & D, the next 15 years" wordt gesteld dat één van de hoofdpunten was: "a recognition that ground rules and values are changing and the amphitheater in wich the battle will be waged has changed... For example, there will probably be less emphasis on new things and innovations and more emphasis on removing the undesirable aspects of the things we have. There'll be a lower valuation on affluence (the GNP should be called the GGA, says Snoopy, the Gross Garbage Accumulation)" (81).

⁺⁾ De opkomst van alternatieve subculturen, pseudo-religieuze groepen, sensitivity-, body-awareness- en personal growth trainingen, communes, gebruik van drugs, etc. kan overigens ook, behalve als vlucht uit de maatschappelijke realiteit, gezien worden als poging om te komen tot nieuwe zingeving van het menselijk leven of als het individueel en groepsgewijze beproeven en ontwikkelen van nieuwe of verwaarloosde ervaringsmogelijkheden (vergelijk de laatste pagina's van deze paragraaf).

Daarnaast, en ten dele met het voorgaande verweven, is er een groeiend verzet tegen de "consumptiemaatschappij", tegen de huidige "welvaarts-ideologie", waarin produktie en consumptie centraal staan. Dat komt het scherpst tot uiting in de opkomst van een nieuwe ideologie, die van het radikale denken.

In het radikale denken worden de behoeften van de mens onderscheiden in "ware" en "onechte". De onechte behoeften van de mens zijn dan die, welke geheel passen in het huidige maatschappelijk bestel en waarbij de mens de in dat bestel overheersende waarden en normen volledig tot de zijne heeft gemaakt. Bij deze onechte behoeften moet dan gedacht worden aan - in het taalgebruik van de radikalen - "de behoeften van de consumptiemaatschappij", zoals een (tweede) auto, een hi-fi installatie, een (kleuren)televisie en een afwasmachine. De ware behoeften van de mens stijgen hier echter - naar de mening der radikalen - bovenuit en zij verdienen naar hun waarde-oordeel prioriteit. Bij ware behoeften gaat het om zaken als vrijheid, vrede, expressiemogelijkheden en de rechten van de derde wereld.

Het huidige maatschappelijke systeem zou er op gericht zijn - middels reclame, korte levensduur en "onnodige" variaties van produkten e.d. - de mens zodanig te indoctrineren en te manipuleren dat de onechte behoeften in stand worden gehouden en versterkt en de echte behoeften worden onderdrukt (de "repressieve kracht" van het systeem). Het weigeren aan dit systeem mee te doen, het ter discussie stellen van de fundamenten van onze maatschappij en het doorbreken van het overheersende waarden- en normenpatroon zijn, in de ideologie der radikalen, dan ook noodzakelijk (82). Verzet tegen het dominante cultuurpatroon in onze maatschappij blijkt ook uit een groeiende belangstelling voor systemen van "biologische landbouw" en "soft technology". Bij dergelijke systemen is het streven er op gericht de bestaande ecologische processen zoveel mogelijk in takt te laten en deze, waar nodig, op zo natuurlijk mogelijke wijze te ondersteunen (83). Bij de conceptie van de "soft technology" wordt dat dan tevens gecombineerd met een bewust terugschroeven van de materiële behoeften en het vormen van kleine, in hoge mate op zelfvoorziening gerichte, gemeenschappen, waarin weer "harmonie met de natuur", "levensvreugde" en "gemeenschapszin" mogelijk worden (84).

De groeiende belangstelling voor biologische landbouwmethoden en soft technology, komt ten dele voort uit rationele overwegingen in die zin dat dergelijke systemen mogelijk een gezonder voedselpakket kunnen opleveren,

de biosfeer mogelijk minder zullen aantasten, een zuinig gebruik van grondstoffen en energie kunnen bevorderen, en de vervreemding van de mens wellicht kunnen verminderen (85). Voor een ander deel moet de groeiende belangstelling voor de biologische landbouwmethoden waarschijnlijk worden toegeschreven aan de aan deze methoden verbonden mystieke elementen (kosmische krachten, wet van de bipolariteit, Eeuwigwerkende Gedachte, het principe van de kringloop van de "lebendige Substanz" e.d.) (86).

Deze mystieke aspecten sluiten aan bij het door velen in onze maatschappij zoeken naar en uitproberen van alternatieve ken- en leefbronnen. Er bestaat een omvangrijke stroming, die poogt de "verdinglijkte", gerationaliseerde, ontmenselijkte en van haar oude geloofszekerheden beroofde westerse wereld aan te vullen met, dan wel plaats te doen maken voor, "subjectieve", affectieve, metafysische benaderingen. Er is een zoeken en streven het technologisch en utilitair a priori van de hedendaagse wetenschap en cultuur te vervangen door "een nieuwe zijnservaring". Deze tendensen treft men aan in een veelheid en verscheidenheid van bewegingen die (pogen te) komen tot nieuwe zingevingen en normen: astrologie en occultisme, drug-ervaringen en peak-experiences, sensitivity en gestalt, Jesus-movement en Hara Krishna, Yoga en Zen, kabouters en hippies, provo's en beatniks, encounter en mystiek, reform-bewegingen en "terug-naar-de-pure-natuur" (87). De contraculturen ^{+) floreren.}

Het zou bepaald te simplistisch zijn uit het voorgaande af te leiden dat, omdat bepaalde psychische, sociale, biofysische en fysieke waarden nu meer nadruk krijgen dan vroeger, er thans weinig aandacht is voor materiële goederen. Dat is geenszins het geval. De belangstelling voor materiële zaken, als een eigen auto, een televisie, een afwasmachine en een geluidsinstallatie - zaken die overigens niet alleen materieel zijn, maar ook kunnen bijdragen aan het beter tot hun recht komen van bepaalde psychische waarden - groeit evenzeer. De produktie en het gebruik van dergelijke materiële goederen dragen echter veelal ook bij tot milieuverontreiniging. Het resultaat kan per saldo zeer wel zijn dat bijvoorbeeld biofysische waarden - ondanks de grotere aandacht die er voor is - nu minder tot gelding komen dan vroeger.

Het is daarom nog zeer de vraag of de stelling, dat "de ontwikkeling gaat

+) Onder een tegen- of contracultuur kan worden verstaan: een cultuurpatroon dat ontstaat in en uit conflictsituaties en/of onder als frustrerend ervaren omstandigheden, en dat als een reactie op bestaande opvattingen, waarden, normen en (machts)verhoudingen een vorm van protest en verzet tegen de dominante cultuur is (88).

van kwantiteit van goederen naar kwaliteit van leven "(89) juist is (nog afgezien van het feit, dat zo'n stelling nogal onduidelijk is; enerzijds omdat "kwantiteit van goederen" een aspect van "kwaliteit van leven" kan zijn en anderzijds omdat - zoals in het voorgaande is gebleken - kwaliteit van leven geenszins voor iedere persoon en groepering dezelfde inhoud heeft).

2.5. Conclusies

a. Bij het bewerkstelligen van een doelmatige organisatie wordt men geconfronteerd met de moeilijkheid dat condities moeten worden geschapen voor de realisatie van voor een deel strijdige menselijke behoeften.

b. De waarde-oordelen en doelstellingen en het gedrag van de mens worden door tal van factoren bepaald. Deze zijn voor een deel gelegen in het individu zelf en komen voor een deel voort uit de situationele context.

c. In de psychologie bestaat weinig eenstemmigheid over de oorsprong en de precieze inhoud van de drijfveren van de mens. Kennelijk is met betrekking tot de motiverende processen in de mens die van invloed zijn op de vorming van zijn behoeften en gedrag nog veel onduidelijk.

d. Groeperingen die een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de waarde-oordelen en doelstellingen van de mens zijn: het gezin waartoe hij heeft behoord en behoort, de opleidingsinstituten die hij heeft doorlopen, de vriendenkring waarin hij is opgenomen, de kerk en politieke partij waarvan hij lid is, de werkgroep en werksorganisatie waarvan hij deel uitmaakt en de beroeps categorie waartoe hij behoort.

Verschillen in cultuurpatroon tussen gezinnen, kerken, politieke partijen, werkgroepen, beroeps categorieën etc. dragen er toe bij dat de mensen verschillen in waarde-oordelen en doelstellingen.

e. De mens is gelijktijdig lid van een aantal groepen; hij vervult verschillende rollen en wordt geconfronteerd met diverse rolverwachtingen. Soms zijn de rolverwachtingen strijdig.

f. Diverse "oude" waarden, doelstellingen en normen staan in onze maatschappij ter discussie, terwijl er een vergrote aandacht is voor "nieuwe" waarden en doelstellingen. Het beeld van onze samenleving is eerder te karakteriseren met "verscheidenheid en veelvormigheid van", "discussie en verwarring over" en "zoeken naar", dan met "eensgezindheid over" te hanteren normen en concreet na te streven doeleinden, levensstijlen en maatschappijvormen.

HOOFDSTUK 3

VERHOUDING TUSSEN EN VORMING VAN DOELSTELLINGEN IN EEN ARBEIDSORGANISATIE

In het eerste hoofdstuk is naar voren gekomen dat een organisatie voor de opgave staat een diversiteit aan doelstellingen van verschillende groeperingen in meerdere of mindere mate te realiseren. Een opgave, die in onze tijd - waarin de medewerkers in een organisatie steeds meer aandacht gaan vragen voor hun belangen, en de organisatie met steeds meer groepen, belangen en eisen vanuit de omgeving wordt geconfronteerd - bovendien steeds omvangrijker wordt. Dat roept de vraag op in hoeverre integratie en realisatie van zoveel doelstellingen van zoveel belanghebbenden mogelijk is. Alvorens die vraag enigszins te kunnen beantwoorden is het nodig ons nader te verdiepen in:

- de relatie tussen de belangen van de diverse personen en groepen die betrokken zijn bij de organisatie;
- het proces van doelstellingsvorming in een organisatie;
- de mogelijkheden tot participatie van alle belanghebbenden bij de doelstellingsbepaling.

Deze drie onderwerpen vormen het hoofdthema voor de eerstvolgende paragrafen.

3.1. Verhouding tussen de doelstellingen van de bij de organisatie betrokkenen

3.1.1. Harmoniërende en conflicterende belangen

Bij een organisatie zijn diverse personen en groepen betrokken die ieder trachten middels die organisatie hun belangen te (doen) dienen. Hoe verhouden die belangen zich tot elkaar?

Overeenstemming in belangen

Sommigen menen dat alle belangen in beginsel met elkaar harmoniëren. In de geest van: "De mens en het apparaat in dienst van het produktiedoel. Het apparaat in dienst van de mens (als werknemer). Het produktiedoel in dienst van de mens (als consument). De mens (als werknemer) in dienst van de mens (als consument)" (1).

Een fraai voorbeeld van een dergelijke benadering vormt het volgende, door Idenburg vermeld, citaat:

"The aims of a company and its people are the same:

The Employee Wants:

A steady job

The Company Wants:

Steady, increasing employment - This indicates a growing demand for its products.

High wages	High Wages - Only by paying high wages can management secure top skilled workmen.
Opportunity for a better job	Opportunity for its workmen to progress - Top management's greatest problem is to find men willing and able to assume increased responsibilities.
Comfortable, safe, working conditions	Comfortable, safe working conditions - Intelligent management knows that without such conditions its workmen cannot remain steadily on the job.
Lower prices for what he buys	Lower prices, quality considered - Only by producing better products at lower prices can it hope to stay in the competitive market, expand its business, and continue to grow.

Actually, you and your company are travelling the same highway towards the same goal" (2).

Het overbruggen van "historisch gegroeide" tegenstellingen binnen de organisatie wordt bij deze benadering veelal als opdracht gezien en mogelijk geacht door voldoende aandacht te besteden aan de menselijke relaties (het verbeteren van de communicatie en het betrekken van alle werknemers bij het gebeuren in de organisatie) (3).

Nu behoeft het weinig discussie dat de belangen van de organisatieleden ten dele harmoniëren. Dat is de minimale voorwaarde om lid te blijven of te worden van de organisatie. In en rond een organisatie ziet men daarnaast echter verschillende vormen van belangenconflicten optreden.

Conflicten tussen de belangen van externe belanghebbenden

In de eerste plaats kunnen conflicten tussen de belangen van de vele bij een organisatie betrokken externe belanghebbenden worden geconstateerd. Wanneer een arbeidsorganisatie een bepaald extern belang dient zal er veelal minder energie overblijven voor het dienen van andere externe belangen. Dat noodzaakt zo'n organisatie, wegens haar beperkte personele, materiële en financiële middelen, tot het onderling afwegen van en kiezen tussen te dienen externe belangen. Belangen die op zich misschien niet direct strijdig waren, maar het langs deze weg - concurrerend beslag op beperkte middelen - wel worden. In het bijzonder bij overheidsorganisaties ziet men dit verschijnsel veelvuldig optreden (meer zwembaden versus meer ziekenhuizen, betere

verkeerswegen, meer woningen, meer culturele voorzieningen).

De belangen van de externe belanghebbenden kunnen echter ook direct strijdig zijn. Bijvoorbeeld: de consument vraagt naar hoogkwalitatieve en het milieu niet verontreinigende produkten, maar dat is veelal rechtstreeks strijdig met een ander belang dat hij ook heeft, namelijk goedkope produkten. Van de overheid wordt gevraagd: meer wegen en meer woningen, maar dat is direct in strijd met de belangen "meer groen" en "meer rust en stilte". Bij de landinrichting wordt men - ter bevordering van een rationele agrarische bedrijfsvoering - gesteld voor de opgave zodanige veranderingen in de infrastructuur van het platteland aan te brengen dat grote, efficiënt bewerkbare percelen met een goede bereikbaarheid en waterbeheersing ontstaan; tegelijk wordt men bij de landinrichting echter geconfronteerd met daarmede vaak botsende belangen zoals het in stand houden van een zo gevarieerd mogelijk natuurlijk milieu en een maximaal medegebruik van het platteland door de niet-agrarische bevolking. Nog een ander voorbeeld. De wens tot voortbestaan (een voortbestaan dat, zoals we eerder zagen, veelal mede in het belang is van diverse groepen externe belanghebbenden) dwingt een onderneming om voldoende aandacht te geven aan het maken van winst. Het gevolg is dat, in een op concurrentie gebaseerd systeem van ondernemingswijze produktie, een individuele onderneming, op die punten waarop door de overheid geen dwingende voorschriften t.a.v. het in acht nemen van biofysische waarden zijn gesteld, de biofysische waarden niet al te zwaar kan laten wegen (het in acht nemen van die waarden is eveneens in het belang van diverse externe belanghebbenden). Zo'n systeem laat de individuele onderneming ruimte voor het in acht nemen van biofysische, sociale en andere waarden "in zoverre die onderneming kans ziet te concurreren en winst te maken" (4).

Het nastreven van een bepaald belang kan derhalve rechtstreeks ten koste gaan van een ander belang. Er moet echter wel in het oog worden gehouden dat zulke belangen niet steeds en onder alle omstandigheden strijdig behoeven te zijn. Zo zal de waarde "voldoende voedsel" gerealiseerd kunnen worden door het in cultuur brengen van bepaalde met een bijzondere flora bezette gronden en/of het gebruik van veel bestrijdingsmiddelen. Het systeem dat nodig is om de ene waarde (voldoende voedsel) te realiseren is dan tegelijkertijd schadelijk voor een andere waarde (rijkdom van flora en fauna c.q. zuiverheid van water, lucht en bodem). Het is echter ook wel denkbaar dat de realisatie van de waarde "voldoende voedsel" plaatsvindt door import van nieuwe gewassen of diersoorten of door uitbreiding van het bestaande

rassenassortiment, en waarbij geen schade wordt toegebracht aan de bestaande flora en fauna. Het systeem dat nodig was voor de realisatie van de ene waarde werkt dan niet schadelijk voor een andere waarde.

Een ander voorbeeld uit de sfeer van de landinrichting: We zagen reeds dat de belangen van de agrariër en de niet-agrariër bij de herinrichting van het land conflicterend kunnen zijn, maar zij lopen ten dele ook parallel. De beheerder van het overgrote deel van onze landelijke gebieden is n.l. de landbouw en dat zal waarschijnlijk tot in lengte van jaren zo blijven. "Het cultuurlandschap is ook voor de niet-agrariër alleen aantrekkelijk, als het de landbouw economisch goed gaat. Een landschapsvorming die hieraan voorbijziet en de economische ontwikkelingsmogelijkheden van de landbouw in de blijvend agrarische gebieden onevenredig zou aantasten, is niet realistisch en snijdt op den duur in eigen vlees" (5).

De belangentegenstellingen tussen groeperingen zijn derhalve veelal niet absoluut.

Tegenstellingen binnen de organisatie

De tegenstellingen tussen de belangen van de externe belanghebbenden betrokken bij een organisatie zetten zich veelal voort in de organisatie.

De taakverdeling binnen een organisatie brengt met zich mede dat bij de behartiging van een bepaald belang veelal een bepaalde afdeling of groep in de organisatie in het bijzonder betrokken is, terwijl andere delen van de organisatie weer meer het dienen van andere belangen tot taak hebben.

Nu worden de eigen taken door een afdeling gemakkelijk gepercipieerd als "het doel" waarvoor men zich moet inzetten. De daardoor optredende eenzijdigheid wordt veelal nog versterkt door de neiging tot groepscentrisme: het centraal stellen van de waarden en normen uit de eigen groep en het beoordelen van de andere groepen en groeperingen op grond van de eigen waarden en normen (6). Deze verschijnselen leiden tot een overschatting van de relatieve betekenis van de eigen groep en van de externe belangen die de groep dient. Dat kan weer leiden tot onderhandelingen en conflicten tussen groepen in de organisatie als het gaat om budgetverdelingen, toewijzing van personeelsuitbreidingen e.d. Zulks temeer daar de groei van de eigen afdeling of groep veelal bijdraagt tot een vergroting van de machtspositie, het sociaal aanzien, de ontplooiingsmogelijkheden en de promotiekansen van de chef en de leden van de groep. Leavitt stelt dan ook: "The organization in fact, is not an orderly hierarchy of subgroups, each of which is striving toward

some subgoal such that, together, they will maximize the company's total goals. That just isn't the way it works. The way it really works is much more like a political system. Group A wants a larger share of the budget. So does Group B. There are active conflicts and competition to get their shares. Group C has to mediate between the two contestants, and it must worry about the negative effects on one if it finds for the other" (7).

Ook de belangen van de leden van eenzelfde groep in de organisatie kunnen strijdig zijn. Dat kan zich bijvoorbeeld voordoen als de chef vertrekt en een aantal van zijn ondergeschikten, dat daartoe bekwaam is, ambieert hem op te volgen. Een ander voorbeeld van conflict binnen een groep is de situatie waarbij de ondergeschikte naar zelfstandigheid en het verrichten van het werk op een eigen wijze streeft, terwijl de chef de uitvoering van het werk conform zijn inzichten wenst te handhaven. Nog een ander voorbeeld: het belang van een voldoende bewaking van de rechtspositie van het personeel kan strijdig zijn met het belang de organisatie snel en flexibel aan nieuwe omstandigheden aan te passen.

De conflicten tussen personen of groepen in de organisatie leiden soms ook tot problemen binnen één persoon. Met name leidinggevende functionarissen in een organisatie verkeren in de positie dat zij veelvuldig met strijdige belangen, eisen en verwachtingen uit de omgeving en de organisatie worden geconfronteerd. Voor dergelijke personen is er dan sprake van de in hoofdstuk 2 reeds vermelde rolconflicten. Indien zij geen kans zien aan de tegengestelde verwachtingen te voldoen, kan er een conflict ontstaan met de ene of andere partij.

Tegenstellingen tussen interne en externe belanghebbenden

Voorts kunnen er in en rond een organisatie tegenstellingen tussen de belangen van de interne en externe belanghebbenden bestaan. Voor de interne belanghebbenden zullen kortere werktijden en langere vakanties veelal aantrekkelijk zijn. Voor de externe belanghebbenden zal dat echter meestal leiden tot duurdere goederen of minder diensten of lagere dividenden. Een andere voorbeeld van tegengestelde belangen: winstuitkeringen aan het personeel versus winstuitkeringen aan de aandeelhouders.

3.1.2. Eenheid en verscheidenheid.

Het voorgaande samenvattend, kan worden gesteld dat de belangen in en rond een organisatie voor een deel parallel lopen en voor een deel tegen-

gesteld zijn. Wil men de dynamiek van organisaties begrijpen dan zal men een organisatie niet alleen moeten beschouwen als een eenheid die door een zeker saamhorigheidsbesef bij de organisatiegenoten gedragen en gestuwd wordt, maar er tevens oog voor moeten hebben dat een organisatie mede het karakter van een samenstel van elkaar bestrijdende of met elkaar onderhandelende partijen vertoont (8); dat organisaties in feite vol zijn van tegenstellingen en spanningen (9). We zien dan ook in de laatste decennia naast "holistische" organisatie-theorieën, zogenaamde "gedragsconcepties" (behavioral concepts) tot ontwikkeling komen. De holistische benaderingen richten zich op de actie van het geheel (holos=geheel); de organisatie wordt beschouwd als een handelende eenheid. Kenmerkend voor een holistische benadering is, dat er slechts één "besluitvormer" (de ondernemer, de topleiding, de organisatie als entiteit) actief optreedt, terwijl deze activiteit gericht is op een duidelijk omljnd doel. In de gedragsconcepties wordt de organisatie opgevat als een geheel van onderling samenhangende activiteiten, waartoe door meerdere subjecten wordt besloten, terwijl deze subjecten worden gedreven door ten dele strijdige belangen (die niet tot één en dezelfde noemer kunnen worden herleid) (10).

Verwant aan het onderscheid in holistische en gedragsconcepties is de indeling in "structureel-functionele" en "interactionistische" theorieën (11). De structureel-functionele theorieën vatten een organisatie op als een systeem met een eigen doelgerichtheid. Deze gerichtheid betreft de eigen instandhouding en de doeleinden waarvoor het sociale systeem bewust in het leven is geroepen (12). Het accent bij deze benadering ligt op het functioneren van een organisatie als geïntegreerd systeem, op stabiliteit en op handhaving van normen. De aandacht van de structureel-functionele theorie gaat uit naar de behoeften van het geheel en naar de wijze waarop hierin kan worden voorzien; uitspraken over de delen hebben betrekking op hun betekenis voor het geheel (13).

In het interactionistische of actie-model wordt voor de verklaring van organisatorisch handelen daarentegen primair uitgegaan van de doelstellingen, behoeften en percepties van de personen die deel uitmaken van de organisatie; een organisatie wordt dan beschouwd als het steeds veranderende resultaat van de acties en interacties van de betrokkenen.

3.2. Vorming van doelstellingen

3.2.1. Het proces van doelstellingsvorming

In de literatuur bestaat geenszins eensgezindheid omtrent het feitelijke,

respectievelijk wenselijke, verloop van het proces van doelstellingsvorming in arbeidsorganisaties. Men treft verschillende benaderingen aan.

3.2.1.1. Doelstellingsvorming als proces van logische afleidingen uit primaire doelstellingen

In de klassieke organisatieleer vormt de samenwerking tussen leiding en medewerkers voor een gezamenlijk doel een centraal uitgangspunt. Verscheidenheid in belangen wordt wel onderkend, maar de verschillende belangen worden zeer wel met elkaar te verenigen geacht. Het proces van doelstellingsvorming wordt in de klassieke organisatieleer niet als een groot probleem gezien en het krijgt dan ook betrekkelijk weinig expliciete aandacht. Er wordt in het algemeen uitgegaan van de idee van één primaire doelstelling (b.v. winstmaximalisatie of een of ander statutair doel) en van de opvatting dat het de taak is van de topleiding de nadere uitwerking in sub-doelen te bepalen. Die primaire doelstelling en sub-doelen vormen vervolgens het uitgangspunt voor het - bij voorkeur in overleg en samenwerking tussen leiding en medewerkers - vaststellen van de operationele doelstellingen en de door de medewerkers te verrichten activiteiten. De medewerkers volgen bij hun handelen de door de leiding gepropageerde doelstellingen omdat door middel van het beloningssysteem in de organisatie de acties van de ondergeschikten parallel worden gericht aan die van de topleiding. De financiële beloning en de promotiekansen van de medewerkers en de tot hen gerichte andere blijken van goedkeuring van hun superieuren worden verbonden aan bepaalde aspecten van hun prestatie, in het bijzonder die aspecten, die een positieve correlatie vertonen met de realisatie van de doelstellingen van de topleiding (14). Aldus liggen bij decentralisatie van de besluitvorming in een organisatie de beslissingen van de ondergeschikten in het verlengde van de beslissingen van de topleiding (15).

Bij een dergelijke benadering vertoont het proces van doelstellingsvorming derhalve twee karakteristieken:

a. doelstellingsvorming is in wezen te zien als een proces van het opstellen van een doelstellingen-boom, waarbij uitgaande van een primaire doelstelling sub-doelen en sub-sub-doelen (operationele doelstellingen) worden afgeleid;

b. de vorming van operationele doelstellingen vindt bij voorkeur plaats in overleg en samenwerking tussen leiding en medewerkers.

Het is overigens niet zo dat de hiervoor geschetste benadering tegenwoordig niet meer voorkomt. Zo stelde de Algemeen Voorzitter van het NIVE ter gelegenheid van de Najaars-Efficiëncydagen 1971: "Bij *voorbereidende of constitutieve* leiding worden allereerst primaire, secundaire, eventueel tertiaire doelen gesteld, die alle uit elkaar voortvloeien. Het realiseren van secundaire doelen moet de middelen leveren voor het realiseren van het primaire, enz." En "Bij een structuur (een organisatie) is er sprake van een integraal doel en van functionele doelen. Bij een werkstructuur is het integrale doel het statutaire doel: het bestuur bepaalt dit doel en vervolgens de actievelden van ondergeschikte orde. Elk functioneel doel behoort een onmisbaar middel te zijn voor de realisering van een meer-primair doel, uiteindelijk voor het integrale doel... Het integrale (statutaire) doel en alle daaruit voortvloeiende doelen dienen gerealiseerd te worden door de acties te doen verlopen door middel van regelkringen in door het bestuur aangegeven actievelden". "De menselijke werkstructuur eist een serie teamvormende gedragsregels die de individuele geesten afstemmen op hun bijdragen in het gemeenschappelijke doel" (16).

In een publikatie van 1975 over planning en programmering van landbouwkundig onderzoek wordt gesteld: "No country can realize the full potential of the human and financial resources invested in agricultural research without first devoting time and thought to defining its goals and then planning its research programme in accordance with them ... In seeking criteria on which to base decisions in research planning, inevitably one must begin by defining the *goals or objectives* of the community that is supporting the research organization. Specific objectives have to be established for both short-term and long-term research activities, which should, to a large degree, be derived from these objectives. Once this is done, it is possible to formulate the goals of the organization as a whole and its subunits. These goals must, of course, be related to and consistent with each other. Therefore, individual research projects have to be derived from the goals and subgoals of each department, which, in turn, must relate to the subgoals and overall goals of each institution, derived from those of the national research organization. By deriving goals at one administrative level from those of the next highest level, a consistent goal structure can be developed for the entire research organization" (16).

Een variant op de zojuist geschetste conceptie is te vinden bij die auteurs wier benadering eveneens de karakteristieken a en b vertoont, maar waarbij

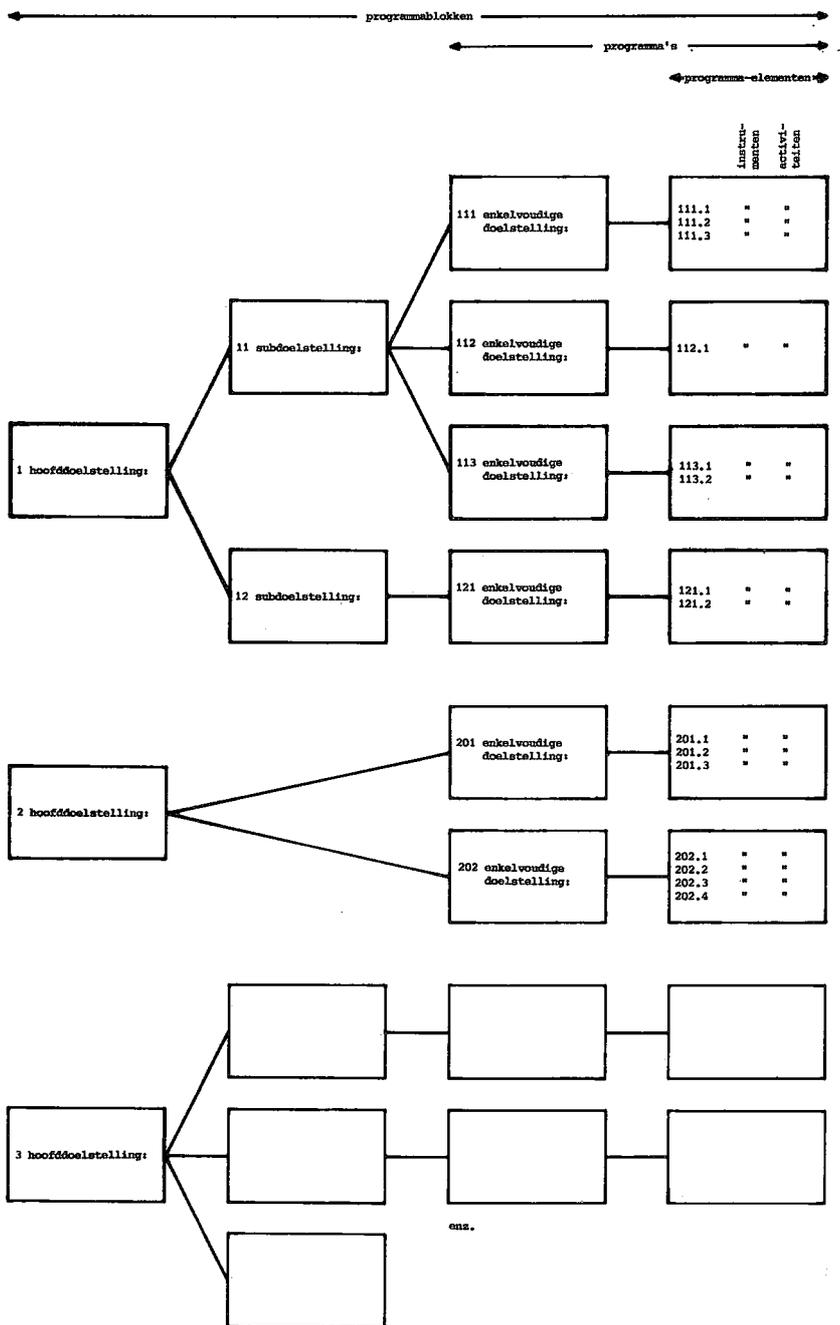
er (wat) expliciet(er) mee rekening wordt gehouden dat de belangen van de verschillende betrokkenen in de organisatie voor een deel strijdig kunnen zijn. Het daaruit voortvloeiende keuzeprobleem tussen doelstellingen wordt binnen deze benadering opgelost door er van uit te gaan dat de doelstellingen en prioriteiten zoals de topleiding c.q. de eigenaar die ziet bepalend behoren te zijn voor het handelen van de organisatieleden⁺).

De laatstgeschetste visie op het proces van doelstellingsvorming treft men onder andere aan in een rapport uit 1972 van de Werkgroep Beleidsdoelstellingen van de Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse. Daarin staat de gedachte van afleiding van subdoelstellingen uit hoofddoelstellingen en van enkelvoudige doelstellingen uit subdoelstellingen centraal (17). Na in een daaropvolgend rapport (18) daaraan nog de categorie "instrumenten en activiteiten" - die dienen om de met de doelstellingen weergegeven situatie te bewerkstelligen - te hebben toegevoegd, geeft de werkgroep de relatie tussen hoofddoelstellingen, subdoelstellingen, enkelvoudige doelstellingen en instrumenten en activiteiten weer als vermeld in figuur 1. (Het schema is door de werkgroep in hoofdlijnen ontleend aan een publikatie over het Planning, Programming and Budgeting System) (19). Het geheel van de in hiërarchisch verband geordende hoofddoelstellingen - subdoelstellingen - enkelvoudige doelstellingen - instrumenten en activiteiten wordt daarbij aangeduid als een "programmastructuur" (20). Wel beveelt de werkgroep bij het opstellen van een programmastructuur naast een werken "van bovenaf" een benadering "van onderop"⁺⁺) aan (21), maar deze laatste werkwijze beoogt

+) Ook al is de macht van de leiding bij deze benadering een belangrijk hulpmiddel, dat betekent niet dat de leiding een vijand is van overleg en samenwerking. Integendeel. Om de realisatie van de doeleinden zoals de leiding die ziet zeker te stellen, is samenwerking tussen de organisatieleden nodig en het is in het belang van de leiding overleg en samenwerking te stimuleren en er zelf een bijdrage toe te leveren. Dat overleg en die samenwerking zullen zich in de ogen van de leiding zelfs veelal nuttig (vanwege de motiverende werking die daarvan kan uitgaan, het adequaat gebruik maken van bij de ondergeschikten aanwezige informatie, e.d.) kunnen uitstrekken tot het in gezamenlijk overleg tussen leiding en ondergeschikten vaststellen van (operationele) doelstellingen; de voorwaarde is "slechts" dat die doelstellingen liggen in de lijn van de (meer generale) doelstellingen van de leiding.

++) Bij de werkwijze "van bovenaf" ("de deduktieve methode") worden de hoofd- en subdoelstellingen geformuleerd en nader uitgewerkt tot enkelvoudige doelstellingen en activiteiten. Bij de benadering "van onderop" ("de inductieve methode") worden de activiteiten van de verschillende afdelingen geïnventariseerd en wordt nagegaan op welke instrumenten zij betrekking hebben en tot de verwezenlijking van welke doelstelling(en) zij een bijdrage leveren.

Figuur 1. De relatie tussen hoofddoelstelling, subdoelstellingen, enkelvoudige doelstellingen, instrumenten en activiteiten, zoals weergegeven door de C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen.



te "voorkomen, dat activiteiten worden overgeslagen" (22) en geenszins een aantasting van de gedachte dat de topleiding beslist over de formulering en indeling van de doelstellingen. (De werkgroep stelt: "De hoogste beleidsvoerders van het departement, in laatste instantie de minister, beslissen over de formulering en indeling van de doelstellingen") (23).

Bij de bovenomschreven concepties van het proces van doelstellingsvorming kunnen de nodige kritische kanttekeningen worden geplaatst. In latere paragrafen van dit hoofdstuk zal dat nog nader naar voren komen.

3.2.1.2. Doelstellingsvorming als overleg- en samenwerkingsproces

Een ten dele andere dan in het voorgaande weergegeven visie op het proces van doelstellingsvorming is te vinden bij een auteur als McGregor, die daarbij voortbouwt op de "management by objectives" ideeën zoals die in het bijzonder door Drucker naar voren zijn gebracht. McGregor's conceptie vertoont, in vergelijking met de in voorgaande paragraaf geschetste benaderingen, niet de daar genoemde karakteristiek a, maar wel karakteristiek b. McGregor onderscheidt "individuele" naast "organisatorische" doelstellingen ("individual and organizational goals") (24). Hij pleit voor het in gezamenlijk overleg tussen leiding en ondergeschikten vaststellen van operationele doelen ("targets") (25). Hij meent dat dat de beste werkwijze is om de diverse doelstellingen zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. Hij stelt dat het centrale beginsel dat kan worden afgeleid uit de door hem gepropageerde "theorie Y", dat van de integratie van individuele en organisatorische doelstellingen is, dat wil zeggen het scheppen van dusdanige omstandigheden dat de leden van een organisatie hun eigen doeleinden het beste kunnen bereiken door hun inspanning te richten op het succes van de onderneming (26).

Bij de theorie van McGregor dient een tweetal kritische kanttekeningen te worden geplaatst. Ten eerste terzake van het onderscheid in individuele en organisatorische doelstellingen. Met "individuele doelstellingen" bedoelt McGregor kennelijk de doelstellingen van de ondergeschikten in de organisatie en met "organisatorische doelstellingen" de doelstellingen van de organisatie zoals de leiding die ziet. Het is echter weinig duidelijk en suggestief om de doelstellingen van de ondergeschikten als individuele doelstellingen en de doelopvattingen van de leiding als organisatorische doelstellingen aan te merken. Het lijkt, mede gelet op hetgeen

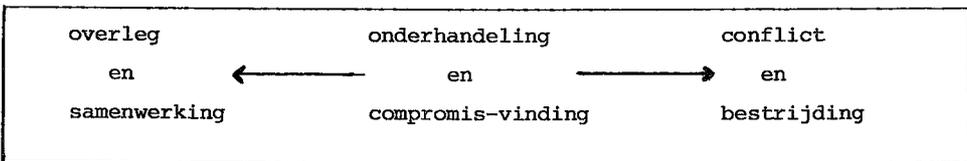
in hoofdstuk 1 naar voren kwam, correcter te stellen dat zowel leiding als ondergeschikten in en middels de organisatie individuele doelstellingen nastreven. De tweede kanttekening betreft het integratieprincipe van McGregor. In paragraaf 3.1. zagen we dat er inderdaad harmoniërende belangen in een organisatie bestaan. Voor dergelijke belangen zal het integratieprincipe toepasbaar zijn. Maar in paragraaf 3.1. bleek ook dat er in een complexe arbeidsorganisatie diverse conflicterende belangen bestaan. Werkelijk strijdige belangen kunnen niet worden gefintegreerd. Voorzover de belangen van de werknemer en de "belangen van de organisatie" werkelijk tegengesteld zijn is "het scheppen van dusdanige omstandigheden dat de leden van de organisatie hun eigen doeleinden het beste kunnen bereiken door hun inspanning te richten op het succes van de onderneming" een niet te realiseren schone wens. McGregor kan het integratieprincipe tot centraal beginsel verklaren door het bestaan van strijdige belangen in een organisatie te verwaarlozen. Houdt men met het bestaan van en harmoniërende en conflicterende belangen rekening dan heeft dat als consequentie dat enerzijds het integratieprincipe van waarde is en blijft, maar dat anderzijds het beginsel beperkt toepasbaar is.

3.2.1.3. Doelstellingsvorming als overleg- en onderhandelingsproces

Een wezenlijk andere visie op het proces van doelstellingsvorming dan de in paragraaf 3.2.1.1. weergegeven holistisch georiënteerde benaderingen is te vinden bij auteurs als Cyert en March. Zij brengen een "behavioral theory of the firm" naar voren. Daarbij wordt rekening gehouden en met het bestaan van harmoniërende en conflicterende belangen in een organisatie en met het streven (en het recht) van de diverse betrokkenen bij de organisatie om middels de organisatie hun eigen doeleinden te dienen. "De doeleinden van de organisatie" worden dan gezien als een complex geheel en als, via overleg- en onderhandelingsprocessen, afgeleid uit de doelstellingen van de verschillende (groepen) participanten (27).

Bij een dergelijke benadering komt duidelijk naar voren dat bij het proces van doelstellingsvorming niet alleen processen van overleg en samenwerking, maar ook processen van compromisvinding, strijd en macht van belang zijn. Lievegoed (28). wijst er op dat men de verhouding tussen mensen en groepen

in een organisatie ^{+) kan zien als een gemengd strategisch model ⁺⁺⁾. ("Gemengd" omdat zowel sprake is van strijdige als van samenvallende belangen). Er wordt overlegd, onderhandeld, strijd geleverd, gemanipuleerd, informatie bewust achtergehouden, oplossingen verzwegen, samengewerkt, compromissen gesloten etc. De onderhandelingen golven heen en weer tussen samenwerking aan de ene en bestrijding aan de andere zijde. Lievegoed (30) brengt het continuüm tussen samenwerking en bestrijding als volgt in beeld:}



Ook andere auteurs wijzen erop dat organisaties zowel een coöperatief als een competitief "gezicht" hebben en daarbij spreken zij van een "coalitie-model" (31). Het coalitie-concept impliceert dat de besluitvorming over de gemeenschappelijke doeleinden en de verdeling van de "kosten" en "baten" nimmer volstrekt eenzijdig bepaald kunnen worden (32). Men moet, als vergoeding voor de in de organisatie ingebrachte materiële en immateriële bijdragen van een bepaalde partij, in zekere mate aan de wensen van die partij tegemoet komen wil die partij niet besluiten zijn deelname aan de organisatie c.q. de samenwerking te beëindigen (33). Anders gezegd: de betrokkenen bij de organisatie leveren een bijdrage aan de realisatie van andermans doeleinden teneinde eigen doeleinden te kunnen bereiken (34). De uitkomst van dit "spel van geven en nemen" (35) is afhankelijk van factoren als de aspiratieniveaus van de participanten (36), de mogelijkheden binnen en buiten de organisatie tot realisatie van de verschillende aspiraties, de bekwaamheden en fysieke mogelijkheden van de deelnemers, en de onderlinge machtsverhoudingen. Mogelijkheden, bekwaamheden en machtsverhoudingen zijn echter aan verandering onderhevig. Terwijl ook de aspiratie-

+) Niet alleen binnen organisaties, maar ook tussen een organisatie en andere organisaties, die binnen eenzelfde veld opereren, heeft het gemengd strategisch model geldigheid.

++) Strategische modellen worden gebruikt om twee of meer subsystemen, die met elkaar in wisselwerking treden en waarbij de subsystemen ten opzichte van elkaar over onvolledige informatie beschikken, te beschrijven. Men kent zowel de strategie van het tegen elkaar spelen - bv. het schaakspel - (de strategie van het conflict), als de strategie van het met elkaar spelen (de strategie van de samenwerking) (29).

niveaus van de participanten niet constant zijn, zij kunnen worden aangepast op grond van verkregen, verwachte en blijkbaar niet haalbare resultaten (het doelstellingsvormingsproces is mede een leer- en aanpassingsproces) (37). De veranderlijkheid in de tijd van aspiratieniveaus, mogelijkheden binnen en buiten de organisatie, bekwaamheden en machtsverhoudingen heeft tot gevolg dat de organisatie niet stabiel is. Er zullen in de loop der tijd veranderingen optreden ten aanzien van de relatie tussen individuele coalitiegenoten en de organisatie, ten aanzien van de gemeenschappelijke doelstellingen en ten aanzien van de kosten- en batenverdelingen (38).

Uit het feit dat een organisatie de kenmerken van een gemengd strategisch- of coalitiemodel vertoont, kunnen twee andere consequenties worden afgeleid.

- Leiding en medewerkers zullen over de nodige sociale vaardigheid moeten beschikken om binnen dit gemengd strategisch model te kunnen handelen, dat wil zeggen over de kennis en het vermogen om in al deze verschillende situaties (overleg en samenwerking, onderhandeling en compromis-vinding, conflict en bestrijding) adequaat te ageren en te reageren (39).
- De voorstelling van een organisatie als een eenheid die wordt beheerst door één primaire doelstelling, waaruit op een éénduidige wijze sub-doelstellingen kunnen worden afgeleid, is onjuist. De doelstellingen van een organisatie kunnen slechts gedeeltelijk worden geordend volgens een boomstructuur, waarbij de takken van de boom een zodanige inhoud hebben dat de direct volgende doelstellingen volledig kunnen worden afgeleid uit de voorgaande (40).

Het is een belangrijke verdienste van auteurs als Cyert en March dat zij het zoeklicht hebben gericht op de doelstellingen van de bij de organisatie betrokkenen in plaats van zonder meer uit te gaan van "de doelstellingen van de organisatie". De kern van hun benadering kan worden weergegeven met de uitspraak: *Organizations do not have objectives, only people have objectives*. Wil men toch per se spreken van "het doel van een organisatie" dan zou men kunnen zeggen: het doel van een organisatie is bij te dragen tot de realisatie van doeleinden van de bij de organisatie betrokkenen (een bepaalde behoeftenbevrediging van de afnemers, een voldoende inkomen en voldoende ontplooiingsmogelijkheden voor de organisatieleden, etc.). Er dient echter wel op te worden gewezen dat een dergelijke benadering slechts houdbaar is indien in het oog wordt gehouden dat een organisatie meer is dan louter een instrument van de op een bepaald moment bij de or-

ganisatie betrokkenen. Iedere complexe organisatie die een aantal jaren bestaat kent een bepaalde opbouw van zijn capaciteiten en zij vervult een bepaalde functie binnen de maatschappij. Voor verschillende organisaties is die - soms in termen van doeleinden geformuleerde - functie dan ook nog (ten dele) op enigerlei wijze formeel vastgelegd (bijvoorbeeld in statuten of in een wet). De bestaande capaciteiten en de bestaande maatschappelijke functie zullen een zekere invloed uitoefenen op de keuze van de toekomstige doelstellingen van de organisatie. Voor de op een bepaald moment bij de organisatie betrokkenen zal dan ook geenszins gelden dat zij geheel vrij zijn in de keuze van de middelen die de organisatie na te streven doeleinden (41). Die vrijheid van keuze is ook beperkt omdat - het moge hier worden herhaald - de keuze van de doeleinden van de organisatie zodanig dient te zijn dat minstens in zekere mate wordt tegemoet gekomen aan de belangen van ieder van de categorieën van belanghebbenden. (Zulks op straffe van het de organisatie de rug toekeren van één of meer categorieën van belanghebbenden, en daarmee van aantasting van de continuïteit van de organisatie. Een aantasting, die - zoals we ook reeds eerder zagen - veelal schadelijk is voor diverse belanghebbenden).

Bij nog een ander in het voorgaande centraal staand punt dient een kanttekening te worden geplaatst, en wel bij de gedachte dat de doelstellingen van de organisatie *via overleg- en onderhandelingsprocessen* worden afgeleid uit de doelstellingen van de verschillende (groepen) bij de organisatie betrokkenen. Dat lijkt ons in werkelijkheid slechts ten dele het geval. Voor de afnemers van de goederen en diensten van een organisatie bestaat er op dit moment in onze maatschappij veelal geen of slechts een beperkte mogelijkheid aan de overleg- en onderhandelingsprocessen over de (operationele) doelstellingen van de organisatie deel te nemen. (Wel zullen zij veelal op andere wijze een zekere invloed op de doelstellingen van de organisatie kunnen uitoefenen. En wel door - afhankelijk van de mate waarin de organisatie bijdraagt aan door hen belangrijk geachte doeleinden - de toevloed van geldmiddelen naar de organisatie te beïnvloeden).

3.2.1.4. Doeleinden als resultaat in plaats van als uitgangspunt van het proces van beleidsvorming

Snellen (42) wijst er op dat een gemeenschappelijk kenmerk van veel benaderingen van strategieformulering ^{+) is dat zij *beginnen* met de vraag naar de doeleinden te beantwoorden. "Het stellen en expliciteren van de doeleinden en de afweging van de daarbij betrokken waarden is de eerste stap in de betrokken strategieformulering... Wanneer de doeleinden vastgesteld zijn, door middel van welke methode dan ook, dan volgt enerzijds de verbijzondering naar concrete en gedetailleerde acties en anderzijds - indien noodzakelijk - een correctie op de doeleinden zelf. De terugkoppelingen die in de betrokken decisielogische schema's zitten, hebben vooral de functie tot het vermijden van enerzijds te gemakkelijk haalbare en anderzijds onhaalbare doeleinden" (45).}

Tegen een strategisch planningsproces ⁺⁺⁾, dat als eerste stap een explicitering van de doeleinden of de hiërarchie van doeleinden eist, voert Snellen (47) - ten dele in navolging van Lindblom ⁺⁺⁺⁾ - verschillende bezwaren aan.

- a. Het is weinig praktisch eerst veel tijd en energie te spenderen om tot een antwoord op de vraag naar de doeleinden te komen en zich pas daarna af te vragen of de gestelde doeleinden ook haalbaar zijn.
- b. Men trekt een zware wissel op het geloof en het geduld van de - toch al druk bezette - beleidsvormers door het planningsproces te laten aanvangen met de zeer abstracte exercitie van het opstellen van een hiërarchie van doeleinden en het toekennen van waarderingscijfers aan alle ele-

^{+) Onder strategieformulering van een organisatie verstaat Snellen: het vaststellen van de (toekomstige) doeleinden van een organisatie als geheel in termen van de aard en het niveau van de beoogde maatschappelijke voorziening alsmede het kiezen van de daarbij passende hoofduitvoeringswijzen (43). Geschiedt de strategieformulering op een bewuste en systematische manier dan gaat zij over in "strategische planning" (strategische planning = het op systematische wijze voorbereiden van besluiten met betrekking tot de keuze van doeleinden en de hoofdlijnen van uitvoering) (44).}

^{++) Het is vrij gebruikelijk een onderscheid te maken in strategische en taktische planning. In geval van taktische (ook wel genoemd operationele of uitvoerings-) planning gaat het er om bij gegeven doeleinden optimale uitvoeringswijzen te vinden; centraal in de aandacht staan selectie en inzet van de middelen. In geval van strategische planning richt men zich op het bepalen van zowel de doeleinden van het beleid als de grote lijnen van uitvoering van dit beleid. Bij strategische planning is er dus - in tegenstelling tot de situatie bij operationele of taktische planning - geen sprake van vooraf gegeven doeleinden; het gaat bij strategische planning juist om het *vinden* van adequate doeleinden (46).}

⁺⁺⁺⁾ Zie paragraaf 3.2.3.

menten van de hiërarchie. De bereidheid van de leiding om zich met strategieformulering bezig te houden wordt door een dergelijke werkwijze eerder geremd dan gestimuleerd.

c. De waarden waarop een doeleindenhiërarchie gebaseerd zou moeten worden hebben niet een vaste plaats in een waardenhiërarchie, maar de relatieve prioriteit die eraan wordt toegekend varieert met de situatie waarin gekozen moet worden en de mate waarin aan bepaalde behoeften is voldaan. Doeleinden kan men pas zinvol kiezen wanneer men een beeld heeft van de situatie waarvoor het strategische beleid bedoeld is. Bovendien dienen voor het zinvol kiezen van doeleinden ook de offers nodig voor het bereiken van de doeleinden in de beschouwingen te worden betrokken. Een op zich niet zo hoog genoteerd doel dat met een gering offer te bereiken is, kan om de laatste reden een zekere prominentie in de doeleindenopstelling krijgen; vanuit een abstracte beredenering van waardenscala's zou men niet tot een dergelijke beleidslijn komen.

d. De discussie over abstracte doelen frustrereert de democratische inspraak in het proces van strategieformulering. "Zonder voldoende concrete oriëntatie over toekomstige mogelijkheden en te verwachten ontwikkelingen worden inspraakorganen voor uiterst abstracte vraagstellingen geplaatst, waarvan het werkelijk effect dubieus is. Met groot enthousiasme wordt er dikwijls aan dergelijke gesprekken over doeleinden begonnen. Al gauw hopen de definitieve en interpretatievragen zich op en verliest men het zicht op de mogelijke zin van wat men aan het doen is" (48).

e. Een wijze van strategieformulering, die zijn uitgangspunt heeft in de keuze van doeleinden gaat in tegen de noodzakelijke verwetenschappelijking van het beleid in organisaties. In plaats van uit te gaan van op subjectieve gronden gebaseerde doelkeuze in de eerste stap van de strategieformulering dient, waar mogelijk, van geobjectiveerde gegevens en objectieve nutsfuncties te worden uitgegaan en subjectiviteit te worden teruggedrongen.

Als alternatief voor de vaak gevolgde benadering om de planning te laten beginnen met het vaststellen van de doeleinden stelt Snellen voor om de strategische planning in doeleinden te laten *uitmonden*. Het door hem voorgestane model van strategieformulering "ontwikkelt zich vanuit projecties met betrekking tot de toekomstige interne en externe situatie, waarin het beleid gestalte zal moeten krijgen. Op basis van deze projecties zullen dan alternatieve doeleinden worden geformuleerd, die op hun haalbaarheid

en aanvaardbaarheid worden getoetst en die via een proces van democratische besluitvorming tot de keuze van definitieve doeleinden van een beleid leiden" (49). Snellen (50) meent dat aan strategieformulering en strategische planning onder andere de volgende eisen moeten worden gesteld.

- De strategische planning dient zich niet alleen te richten op de keuze van doeleinden, maar "what-" en "how-strategies" moeten in verband met elkaar op hun wenselijkheid en haalbaarheid onderzocht worden. Anders gezegd: de beleidsvoorbereiding dient niet alleen gericht te zijn op de gewenste uitkomsten van het beleid (de doeleinden, het "what"), maar ook op de financiële, technische, personele, materiële en organisatorische voorwaarden (de benodigde middelen en hoofduitvoeringswijzen, het "how") waaraan voldaan moet worden, willen de doeleinden überhaupt gerealiseerd kunnen worden.
- De doeleinden moeten worden geëxpliciteerd als maatschappelijk voorzieningsniveau in termen van functies die vervuld zullen worden. Niet de afzet van specifieke goederen of het verlenen van specifieke diensten moet worden opgevat als het doel van de organisatie, maar het effect, het voorzieningsniveau, de behoeftenbevrediging die daaruit resulteert. De producten en diensten zelf vormen niet het doel, maar de concretisering en detailleringen van het doel van de organisatie in een bepaalde periode.
- Teneinde de doorwerking van de strategische keuzen in het operationele beleid te verzekeren dienen de, in termen van functies gestelde, doelen te worden geoperationaliseerd tot een produkt/markt strategie en wel door vast te stellen welke cliënten met welk producten- of dienstenpakket van welke kwaliteit en met welke begeleidende - en nazorg zullen worden voorzien.
- Tijdens de planning zal niet eenzijdig aandacht moeten worden besteed aan ófwel omgevingsvariabelen (de zogenaamde "threats and opportunities") ófwel organisatievariabelen (de zogenaamde "strengths and weaknesses"), maar beide zullen met elkaar geconfronteerd moeten worden.

Schets van het door Snellen voorgestane proces van strategieformulering

Het zou te ver voeren hier in detail in te gaan op het verloop van het door Snellen voorgestane proces van strategieformulering. Niettemin willen wij er wat nader aandacht aan schenken omdat een belangrijk deel ^{+) van de}

+) Eén van de beperkingen van de door Snellen voorgestelde wijze van strategieformulering is dat de doeleinden van de interne belanghebbenden vrijwel niet in het proces van strategische planning worden betrokken. Voor

veelheid van activiteiten die ons inziens nodig is om in een organisatie tot een systematische strategieformulering te komen door Snellen overzichtelijk in kaart is gebracht. In hoofdlijnen bestaat het door Snellen (51) voorgestelde proces van strategieformulering - uitgewerkt voor ondernemingen, maar qua systematiek waarschijnlijk in grote lijnen evenzeer toepasbaar voor overheidsdepartementen (52) - uit de volgende stappen (zie ook figuur 2).

1e stap: vaststelling van de bestaande doeleinden- en middelenstrategie. Het gaat er bij deze eerste stap om een goed inzicht te krijgen in de daadwerkelijke doeleinden die op het ogenblik worden nagestreefd in het beleid, wil men in een latere fase tot een vergelijking met alternatieve strategieën kunnen komen. Tevens is een goed inzicht in de bestaande doeleinden- en middelenstrategie nodig om in een latere fase te kunnen vaststellen welke voorzieningen vereist zijn om tot een wijziging in de strategie te komen.

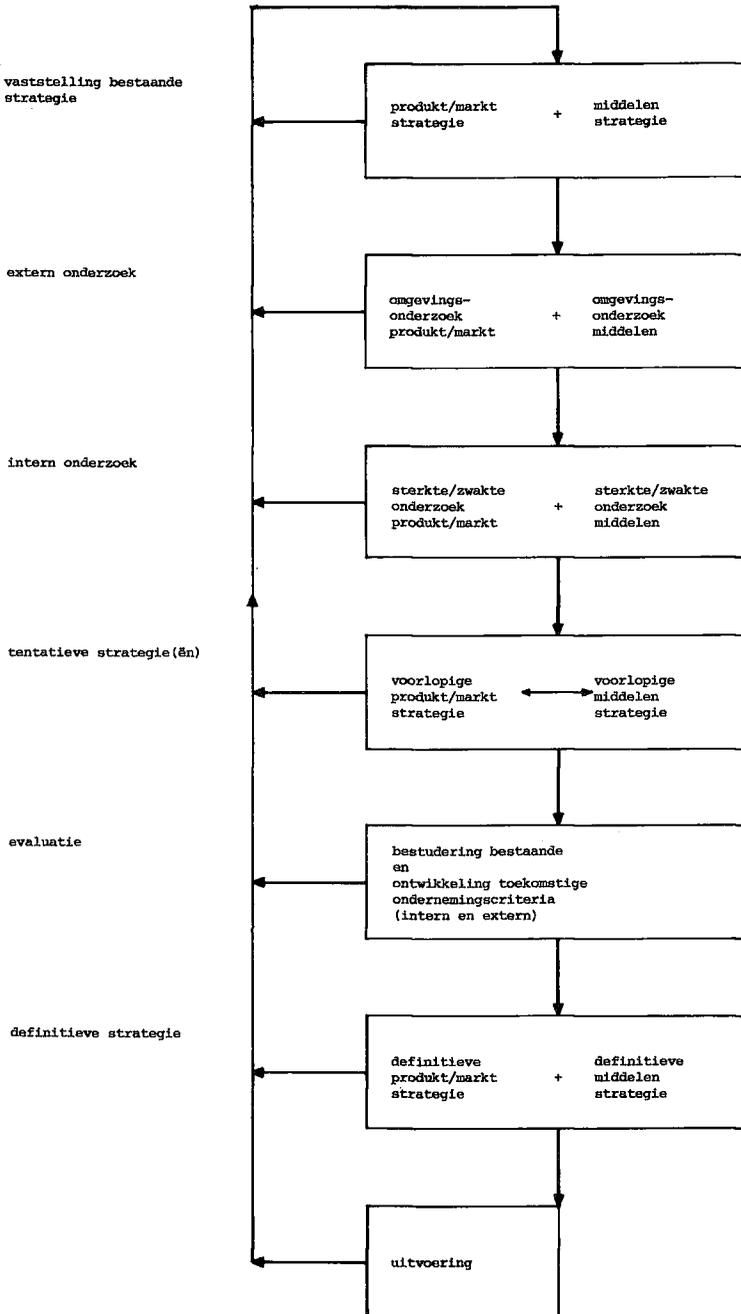
Te verrichten activiteiten in deze eerste fase zijn:

- Afleiden van de daadwerkelijke doeleinden uit de feitelijke input - outputprocessen en uit de feitelijke gang van zaken in het conversieproces van input naar output. Daarbij dient niet te worden volstaan met een toevallige momentopname, maar getracht moet worden de dynamiek van de strategie in beeld te brengen. Dit kan men doen door de genoemde processen over een tijdsperiode uit het verleden te retraceren en de in uitvoering zijnde plannen voor de toekomst te analyseren.
- Opsporen van de functies van de produkten en de verschuivingen die daarin optreden, en analyseren van hun relatieve belang in het betrokken complex van maatschappelijke voorzieningen, hun kostenaandeel daarin, de eventuele verdringing door andere functies, en de ontwikkeling van de vraag naar de betrokken functies in absolute aantallen naar afnemerscategorieën en eventueel naar regio.
- Explicitering van de uitvoerings(middelen)strategieën. Deze betreffen o.a. de wijze van produktenontwikkeling, de produktiestructuur, de wijze van marktwerking, de financiering, de personeelsstructuur, het vestigingsplaatsbeleid en de organisatie.

(vervolg noot)

wat de doeleinden betreft beperkt de strategische planning zich bij Snellen vrijwel geheel tot de op de behoeftenbevrediging van de afnemers van de goederen en diensten gerichte doeleinden van de organisatie (de transitieve of output-doelen).

Figuur 2. Fasen in het proces van strategieformulering, zoals weer-
gegeven door Snellen.



2e stap: het omgevingsonderzoek

Men zal de omgeving moeten onderzoeken op ontwikkelingen die de bestaande produkt/markt strategie en de bestaande uitvoeringsstrategieën zullen kunnen beïnvloeden. Het gaat daarbij om het prognosticeren van die wijzigingen (kansen en bedreigingen), die strategische reacties kunnen vereisen. Het is zaak het omgevingsonderzoek niet te beperken tot de factoren die de produkt/markt zijde van de strategie bepalen. Ook de factoren die voor de hoofduitvoeringswijzen of uitvoeringsstrategieën van belang zijn dienen in het onderzoek te worden betrokken. Zulks temeer naarmate zich juist aan de middelenkant (grondstoffen, energie, vestigingsplaatsen, milieubelasting, bepaalde categorieën personeel, financieringsmiddelen e.d.) in toenemende mate beperkingen voordoen, die zich als randvoorwaarden voor het beleid doen gevoelen.

In het omgevingsonderzoek zal aandacht moeten worden besteed aan:

- De functieontwikkeling in het produkt/marktgebied.

Dit betreft onder meer de vraag hoe de aard van de produktfuncties (het maatschappelijk behoeftenpatroon) zich ontwikkelt en in welke richting de wijze waarop van de produkten (diensten) gebruik wordt gemaakt, zich wijzigt. Bij de analyse van de functieontwikkeling zal ook aandacht moeten worden geschonken aan de vraag welke produktfamilies eenzelfde functie kunnen vervullen en men zal zich moeten bezighouden met de toekomstige relaties van de betrokken functie met andere functies (53).

Uiteindelijk zal de analyse moeten resulteren in een visie op de concrete eisen die aan de betrokken families van produkten, systemen of diensten zullen worden gesteld en in een schatting van de marktomvang van de verschillende produkten en diensten. Marktonderzoek zal bij de oplossing van deze vragen veelal een onmisbaar hulpmiddel zijn.

- De betekenis van de ontwikkelingen in wetenschap en technologie voor het beleid van de onderneming. Meer specifiek zal vooral ook de samenwerking tussen de wetenschappelijk-technologische ontwikkelingen en de functieontwikkeling met betrekking tot een bepaalde produkt-familie moeten worden onderzocht. Nieuwe functies komen door technologische ontwikkelingen binnen het bereik, andere worden gesubstitueerd of aangevuld met hulpfuncties. Daarnaast kunnen de wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen van belang zijn voor de uitvoeringsstrategieën die in de toekomst gekozen zullen worden.

Voor het verkennen van technologische ontwikkelingen kan gebruik gemaakt worden van verschillende "technological forecasting" technieken (54).

- De strategische ontwikkelingen bij concurrenten en zusterinstellingen en bij organisaties die toekomstige concurrenten zullen (kunnen) worden. Analyse van jaarverslagen, analyse van de richting waarin de R en D zich bij de concurrenten beweegt, e.d. kunnen indicaties omtrent de strategische ontwikkelingen bij de concurrenten opleveren.
- Politieke, sociale en economische ontwikkelingen die voor de strategieformulering van belang lijken en in het hiervoor geschetste omgevingsonderzoek nog niet of niet voldoende geanalyseerd zijn. Te denken valt hier aan ontwikkelingen als: in voorbereiding zijnde nieuwe wetgeving op het gebied van de milieuhygiëne, toenemende schaarste aan bepaalde grondstoffen, bepaalde veranderingen in waarden en normen, groeiende economische integratie tussen staten of statenblokken, en verschuivingen in machtspositie van de bij de onderneming betrokken groepen van belanghebbenden.

N.B. Bovenstaande beschrijving van het omgevingsonderzoek gaat er van uit dat de onderneming zich op dezelfde maatschappelijke behoeftenbevrediging als voorheen blijft richten. Aan het door Snellen beschreven onderzoek dient echter een dimensie te worden toegevoegd indien de onderneming overweegt tot diversificatie (het gaan betreden van een voor de onderneming nieuwe markt(en) met nieuwe goederen of diensten) over te gaan. Er is dan een analyse nodig van de produktie- en afzetmogelijkheden welke beschikbaar zijn voor de onderneming buiten de door het bedrijf reeds verrichte functies. Voor een systematisch verloop van deze analyse zijn diverse stappen van belang. Ansoff noemt onder andere: het opstellen van een lijst van criteria (economische criteria, criteria voor toetreding en synergie criteria) waaraan de nieuw aan te trekken functiegebieden moeten voldoen, opstelling van een lijst van alle kandidaatbedrijfstukken, schrappen van niet in aanmerking komende bedrijfstukken tegen de achtergrond van de voor diversificatie beschikbare middelen en op basis van de lijst van criteria, nadere beoordeling van de overgebleven bedrijfstukken op verschillende aspecten (economische mogelijkheden, concurrentiepatroon en -profiel), en voorlopig besluit om al of niet te diversificeren. Voor een uitvoerige uiteenzetting omtrent de bij het ontwikkelen van de diversificatie-strategie te volgen procedure en de daarbij in aanmerking te nemen factoren zij verwezen naar Ansoff (55).

3e stap: het interne onderzoek (sterkte/zwakte onderzoek)

Het gaat in deze derde fase om een analyse van de mogelijkheden en beperkingen van de eigen onderneming. Gebruikelijke hulpmiddelen voor het sterke/zwakte onderzoek zijn checklists; lijsten die de functionele gebieden binnen de onderneming (research, produktie, marketing, e.d.) opsommen en dan

per afzonderlijk gebied de attentiepunten aanduiden, waarvoor één of andere score (een waarderingscijfer of een kwalitatieve aanduiding in de zin van zeer goed, goed, matig, etc.) moet worden ingevuld.

Ter bevordering van een systematische afwikkeling van het sterkte/zwakte onderzoek kan het aanhouden van de volgende procedure dienstig zijn (56):

- bepaling welke fundamentele vaardigheden en capaciteiten op welke organisatorische niveaus in welke functionele gebieden in het sterkte/zwakte onderzoek dienen te worden betrokken (mede in het licht van de ontwikkelingen - kansen en bedreigingen - zoals die uit het omgevingsonderzoek naar voren komen) en bepaling welke criteria van sterkte en zwakte toepasselijk zijn;
- bepaling van de maatstaven van vergelijking (sterkte en zwakte zijn immers relationele begrippen; als vergelijkingsbasis kunnen bijvoorbeeld worden gekozen: de kwaliteiten van de concurrenten en zusterinstellingen, de in de literatuur geformuleerde inzichten omtrent de wijze waarop de betrokken ondernemingsfuncties doelmatig kunnen worden uitgevoerd, en de verrichtingen van de eigen organisatie in het verleden);
- selectie van bronnen van informatie (als informatiebronnen valt te denken aan: administratie, persoonlijke informatie van functionarissen, boeken en tijdschriften, ondernemingsverslagen e.d.);
- bepaling van sterkten en zwakten.

4e stap: de ontwikkeling van tentatieve strategieën.

Het gaat in deze fase om het genereren en formuleren van alternatieve doelstrategieën in tentatieve vorm en om het nagaan welke uitvoeringsstrategieën er zijn om de verschillende doelstrategieën te bereiken. Het vormen van een aantal denkbare toekomstbeelden met beschrijving van de wegen daarheen (het ontwerpen van verschillende scenario's) staat hier derhalve centraal. Uiteraard zijn voor deze fase de bevindingen in de voorgaande fase omtrent de kansen in en bedreigingen vanuit de omgeving en de sterkten en zwakten van de eigen organisatie van kardinaal belang. Voor een goed verloop van deze 4e stap van het proces van strategieformulering zijn echter niet alleen rationele analyses, maar is vooral ook inbreng van creatieve ideeën noodzakelijk. Tevens zal in deze fase het iteratieve karakter van het strategische planningsproces waarschijnlijk duidelijk naar voren komen, omdat men zelden in één rechte lijnige procedure tot de opstelling van aanvaardbare alternatieve strategieën zal kunnen komen.

5e stap: de keuze van de definitieve strategie

Na het heen en weer gaande proces van confrontatie van externe en interne ontwikkelingen en van bestaande en (tentatieve) toekomstige strategieën breekt het stadium van de keuze van een definitieve strategie aan. Deze fase bestaat eigenlijk uit een negatieve en een positieve sub-fase. De eerste heeft betrekking op de toepassing van eliminatiecriteria en de tweede op de keuze van de definitieve strategie.

In de eerste sub-fase zullen al die alternatieve strategieën moeten worden geëlimineerd, die niet aan bepaalde criteria met betrekking tot het voortbestaan of de levensvatbaarheid van de betrokken activiteiten voldoen. Daartoe is bestudering van de bestaande en ontwikkeling van die nieuwe criteria nodig die tezamen een betrekkelijk nauwe bandbreedte bepalen waarbinnen (bepaalde onderdelen van) de onderneming kan (kunnen) blijven voortbestaan (of levensvatbaar zijn). Te denken valt hier aan criteria als: de minimaal noodzakelijke rentabiliteit, het minimaal noodzakelijke (soms ook: het maximaal aanvaardbare) marktaandeel, de minimale omvang van de verschillende activiteiten, en de minimale en maximale groei van de onderneming. Tevens is het in deze fase nodig die strategieën te elimineren die tot een onevenwichtige ontwikkeling van de onderneming als geheel zouden kunnen leiden. Te denken valt hierbij aan aandacht voor veelal wenselijke zaken als: een evenwichtige capaciteitsbezetting in alle functionele gebieden van de organisatie, een evenwichtige spreiding van de productenrange en een evenwichtige geografische spreiding van productie en afzet. Voorts is het wenselijk aandacht te geven aan de vraag naar de onderlinge steun van de strategieën in de verschillende activiteitsgebieden (synergie).

Bij de keuze uit de na de eliminatiefase resterende alternatieven zullen de persoonlijke waarden-preferenties van diegenen die de keuze maken en eventueel hun "Fingerspitzengefühl" een belangrijke rol kunnen spelen. Strategieformulering is nu eenmaal niet te reduceren tot een gesloten rationeel systeem van besluitvorming ⁺⁾. Wel kan de rationaliteit van de besluitvorming worden bevorderd door van bepaalde werkwijzen en methoden gebruik te maken.

^{+)Snellen (57) wijst er ons inziens terecht op dat uit de omstandigheid dat vaststelling van doelprioriteiten een sterk subjectief element blijft behouden niet mag worden afgeleid dat dan ook net zo goed de doeleinden direct aan het begin van het proces van strategieformulering subjectief hadden kunnen worden vastgesteld. Een procedure van strategieformulering}

De keuze van de definitieve strategie vormt in feite het eindresultaat van het strategische planningsproces. Het gekozen strategische plan zal als hoofdelementen de doeleinden (produkt/markt)strategie en de uitvoeringsstrategieën bevatten. Daarbij specificceert de produkt/markt strategie:

- de produkten of diensten welke zullen worden gerealiseerd in termen van hun functie en de daarbij gebezigde technologieën;
- de afnemerscategorieën en de geografische markten welke zullen worden bediend;
- de geschatte aantallen die zullen worden gerealiseerd;
- de kwalitatieve kenmerken van de vraag, die zal worden voldaan, de produktenrange en de begeleidende zorg (service) die zal worden verleend.

Terwijl de uitvoeringsstrategieën specificeren:

- het research- en ontwikkelingsbeleid;
- het personeelsbeleid;
- het organisatiebeleid;
- de financiering;
- het vestigingsplaatsbeleid;
- de marketing-organisatie;
- indicaties met betrekking tot "make or buy" en eventueel met betrekking tot fusies of overnamen.

Tot zover een korte weergave van het proces van strategieformulering zoals beschreven door Snellen.

Na de strategieformulering als hierboven geschetst volgt de fase van de implementatie en evaluatie. Het gaat daarbij (58) in eerste instantie om de - op zich weer veel omvattende - uitwerking van het strategische plan in operationele plannen: een produktieplan, een R en D plan, een personeelsplan, een organisatieplan, een financieringsplan, een marketingplan etc. Deze operationele plannen zullen een overzicht en een tijdfasering van de uitvoering moeten bevatten. Naargelang de concrete uitvoering verder weg ligt, kan met een meer schetsmatige indicatie van de nodige stappen worden volstaan. Bovendien zal elk operatio-

(vervolg noot)

als hiervoor geschetst vermindert de kans op minder gelukkige doeleindenkeuzen en wel voornamelijk doordat:

- de keuze van de doeleinden geschiedt in het licht van een analyse van de toekomstige situatie in de omgeving van de organisatie;
- de keuze van de doeleinden geschiedt in het perspectief van huidige en in de toekomst beschikbare middelen van de organisatie.

neel plan een inzicht moeten geven in de benodigde hulpmiddelen en het benodigde geld.

Tezamen met het strategische plan geven de gedetailleerde plannen goede aanknopingspunten voor een regelmatige voortgangscntrole met betrekking tot de gekozen strategie. Op basis van nieuw beschikbaar komende gegevens zal voorts zonodig tot bijstelling van de plannen kunnen worden besloten. Na een aantal jaren zal de strategische planning-procedure herhaald dienen te worden.

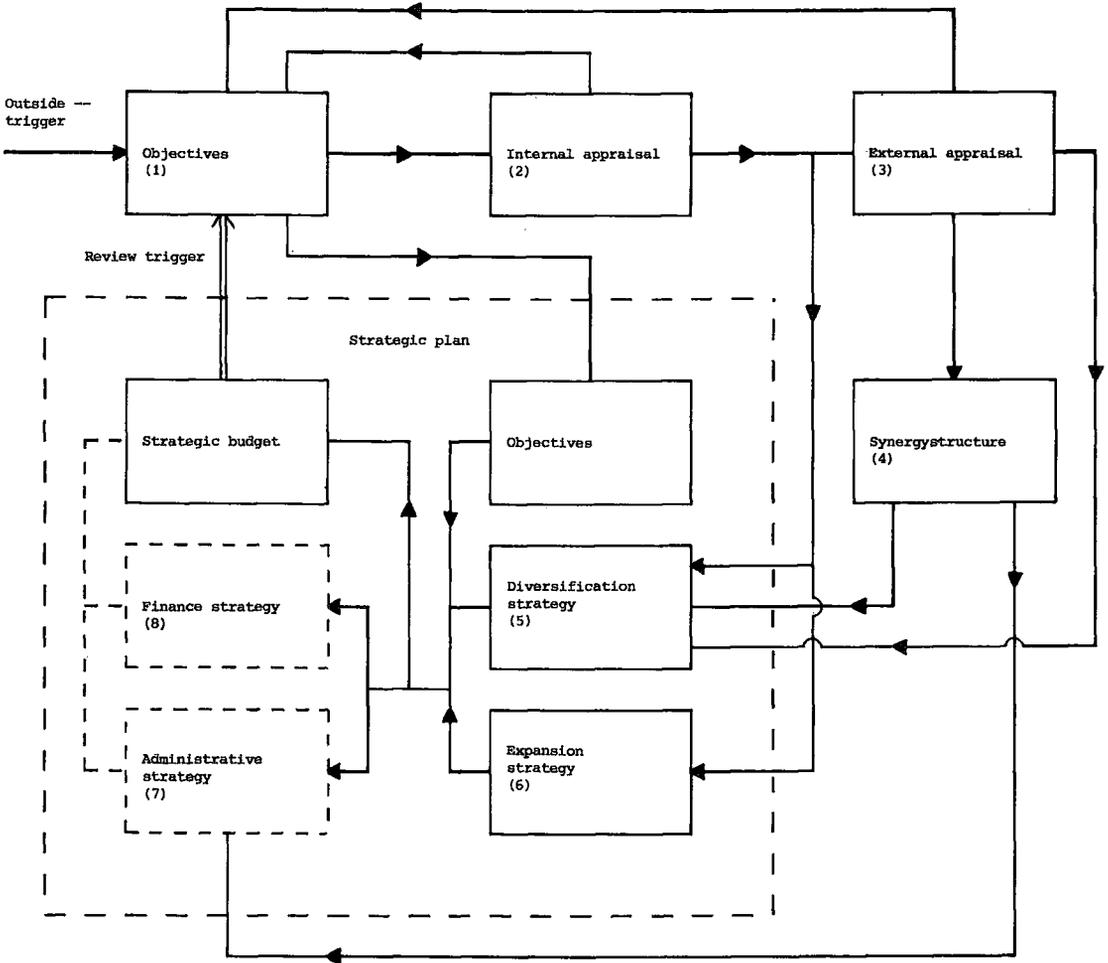
Een typologie van benaderingen van strategieformulering

Uit het voorgaande blijkt al wel dat voor het op systematische wijze vaststellen van de doeleinden van een complexe arbeidsorganisatie en voor het kiezen van de daarbij passende hoofduitvoeringswijzen, velerlei activiteiten en aspecten van belang zijn. Ook uit andere literatuur over strategieformulering en planning komt dat duidelijk naar voren. Hier moge in het bijzonder worden gewezen op de studies en handleidingen van Ansoff (59), Argenti (60), Steiner (61), Ackoff (62), Jantsch (63), Croon (64) en Eekels (65). Bij het doornemen van deze, overwegend op ondernemingen betrekking hebbende, literatuur blijkt dat er weliswaar tussen de verschillende auteurs aanmerkelijke verschillen in benadering bestaan, maar een aantal hoofdelementen keert in de beschreven systemen van (strategische) planning veelvuldig terug. Ter indicatie daarvan vergelijk de schema's - zie figuur 2 tot en met 7 - van Snellen, Ansoff (66), Argenti (67), Steiner (68) en Croon (69) en (70). Verschillen zijn er echter wel degelijk: zowel in inhoud⁺ - en ten dele ook in volgorde - van de verschillende componenten van het proces van strategische planning, als in de mate waarin op verschillende onderdelen van het planningsproces wordt ingegaan.

+) In het bijzonder dient te worden gewezen op het feit dat de door Ansoff gehanteerde begrippen "internal appraisal" en "external appraisal" niet overeenstemmen met de aanduidingen intern onderzoek (sterkte/zwakte onderzoek) en omgevingsonderzoek.

"Internal appraisal" staat bij Ansoff voor onderzoek naar de groeimogelijkheden binnen de eigen bedrijfstak en "external appraisal" voor het onderzoek buiten de eigen bedrijfstak met het oog op de te nemen beslissing omtrent het al of niet overgaan tot diversificatie. Van zowel internal als external appraisal maken omgevingsonderzoek en sterkte/zwakte onderzoek deel uit.

Figuur 3. Proces van strategische planning, zoals weergegeven door Ansoff (beknopt schema).



Figuur 4. Proces van planning, zoals weergegeven door Argenti

STEP 1

Determine the Objective
 Determine who the owners are
 Set the Target

STEP 2

Stage 1 Analyse revenue, volume, costs
 Stage 2 The Projections
 Stage 3 The Factors Affecting Profit
 Stage 4 The Forecasts
 Determine errors

STEP 3

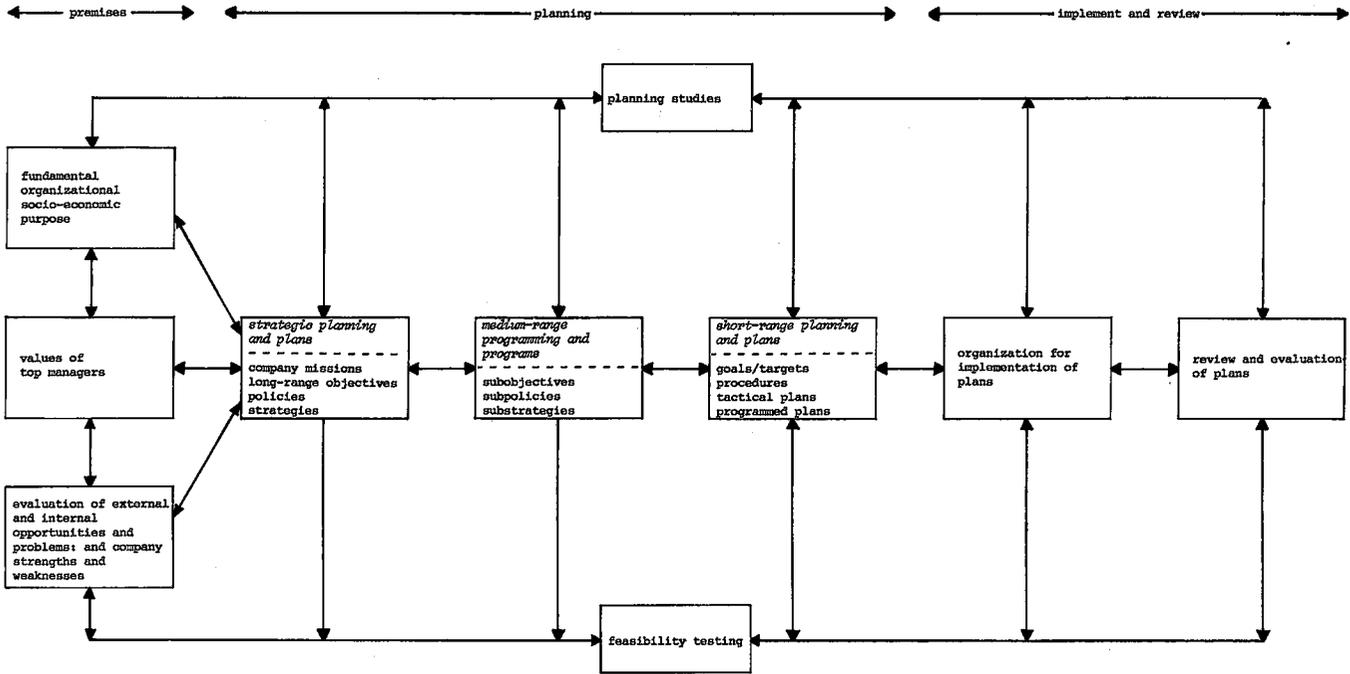
Calculate the Gap
 Decide the Task

STEP 4

Determine the Constraints
 Decide the Means:
 Stage A Review the seven possible means
 (invest capital, overcome obstacles,
 exploit opportunities, use of strengths,
 overcome weaknesses, institute profit
 improvement plan, use of management
 techniques).
 Stage B Review the three possible business areas
 (existing business, new business, liquidation).
 Stage C Test the means in the existing business area
 Stage D Test the means in new business areas
 Stage E Consider liquidation
 Stage F Draw up the Policy Statements

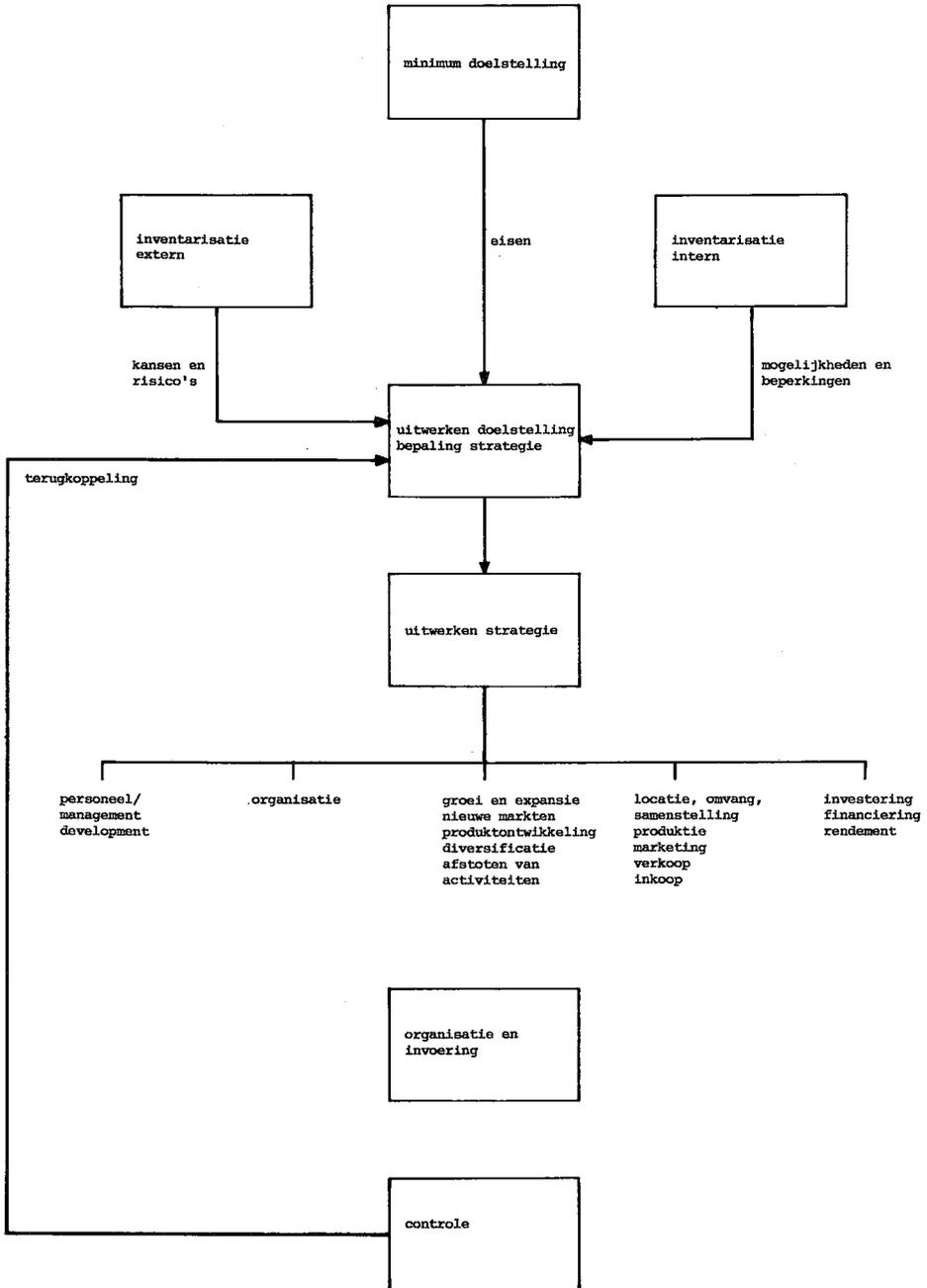
STEP 5

Draw up detailed plans
 Monitor and Revise continuously

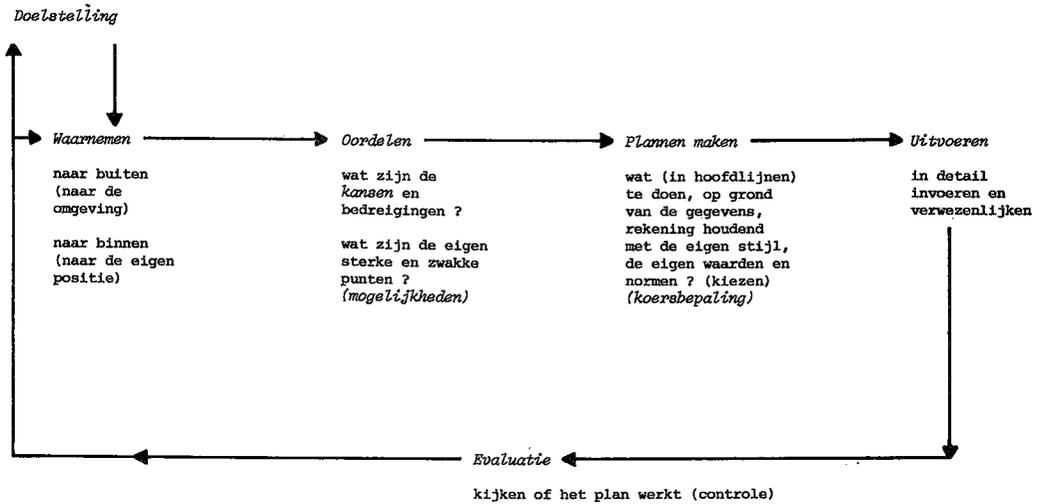


Figuur 5. Proces van planning, zoals weergegeven door Steiner.

Figuur 6. Proces van strategische planning, zoals weergegeven door Croon (1970).



Figuur 7. Proces van strategische planning, zoals weergegeven door Croon (1973).



Op basis van het onderdeel dat, en de aspecten die, bij het proces van strategische planning de meeste nadruk krijgen, is door Snellen een typologie opgesteld van benaderingen van strategieformulering zoals die in de bedrijfskundige literatuur van de laatste 15 jaar kunnen worden aangetroffen.

(Overigens ontstaat door een dergelijke werkwijze wel enigszins een karikatuur van de benaderingen zoals men die in de literatuur aantreft). Snellen (71) komt daarbij tot de volgende zes "ideaaltypen";

- de "persoonlijk-intuïtieve" - benadering;
- de "strategische-variabele" - benadering;
- de "business we are in" - benadering;
- de "strategische kloof" - benadering;
- de "stake-holders" - benadering;
- de "maatschappelijke behoeften" - benadering.

We zullen op ieder van deze typen kort ingaan.

a. Bij de "persoonlijk-intuïtieve" - benadering van strategieformulering ligt de nadruk op de persoonlijke kwaliteiten van de manager. Goede strategieformulering is vooral een kwestie van het tijdig en goed stellen van problemen en van persoonlijke inzichten, intuïtie en creativiteit van de manager. Aan systematische analyses wordt bij deze benadering betrekkelijk weinig aandacht gegeven.

b. Bij de "strategische-variabele" - benadering ligt de nadruk op de analyse van strategische factoren. Dat wil zeggen men concentreert zich op die factor of dat samenstel van factoren, die op dat moment beslissend is voor het slagen of falen van een onderneming, en binnen de organisatie zelf of in haar omgeving gevonden zou kunnen worden. De strategische variabele wijst dan de weg naar de kansen of bedreigingen die door de strategische doeleindenkeuze zouden moeten worden benut dan wel afgeweerd. De strategische variabele kan bijvoorbeeld gelegen zijn in de beschikking over een bepaalde technologie, bepaalde distributiekansen, specifiek personeel en in negatieve zin bijvoorbeeld in een eenzijdig of kwetsbaar productenpakket.

Er wordt bij deze benadering derhalve de nadruk op gelegd op een aantal van de elementen die bij het eerder geschetste sterkte/zwakte onderzoek aan de orde zijn.

c. Bij de "what business are we in" - benadering concentreert men zich op de vraag naar de identiteit van de onderneming om daaraan richtlijnen te

ontlenen voor haar doeleindenkeuze en haar verdere ontwikkeling. Het succes van de onderneming zou vooral samenhangen met een tijdige en juiste onderkenning van het functiegebied dat de onderneming in de maatschappij bestrijkt. De onderneming zou zich voor haar strategieformulering niet zo zeer moeten concentreren op de specifieke producten en diensten die zij produceert, maar op de fundamentele vraag in welk terrein van de maatschappelijke voortbrenging zij werkzaam is.

Het expliciteren van de functie die door het produkten- en dienstenpakket wordt vervuld lijkt inderdaad van waarde voor de strategieformulering, mede omdat het het zoekgebied voor het omgevings- en intern onderzoek aangeeft. Maar de "what business are we in" - benadering op zich lijkt te beperkt om alleen met behulp daarvan de wenselijke richting van ontwikkeling van de organisatie te kunnen bepalen.

d. De nadruk bij de "strategische kloof" - benadering ligt op enerzijds het bepalen en anderzijds het dichtmaken van de "strategische kloof". De voorgestane werkwijze van strategieformulering ziet er in grote lijnen als volgt uit:

- stel vast wat je wilt bereiken (de doeleinden);
- schat het verschil ("the gap", de kloof) tussen die doeleinden en de huidige positie van de onderneming;
- ontwikkel een of meer strategieën om de kloof te dichtmaken;
- test de strategieën op hun vermogen de kloof te overbruggen;
- een strategie wordt aanvaard indien hij in belangrijke mate de kloof overbrugt; indien dit niet het geval is worden alternatieve strategieën uitgeprobeerd;
- lukt het niet om een strategie te vinden die de kloof dicht, dan zullen de doeleinden moeten worden verlaagd; lukt het te gemakkelijk dan zullen de doelen moeten worden opgeschroefd.

e. Bij de "stake-holders" - benadering wordt beklemtoond dat de strategische doelstellingen dienen te worden afgeleid uit de wensen, verwachtingen en prioriteiten van de belanghebbenden (de "stake-holders"). Tot die belanghebbenden worden dan gerekend groepen als: de leden van de organisatie, de afnemers, de financiers, e.d. Om tot vaststelling van de doeleinden van de organisatie te komen is zowel analyse als "rechtvaardige" afweging van de belangen en verwachtingen van de bij de organisatie betrokken stakeholders nodig.

Het behoeft, gelet op hetgeen reeds eerder in deze studie naar voren kwam, geen betoog dat moeilijkheden waarvoor men bij deze benadering wordt geplaatst zijn:

- de vraag hoe ruim de kring van belanghebbenden, wier belangen en verwachtingen dienen te worden geanalyseerd, moet worden getrokken;
- de vraag wie dient te bepalen, en op grond van welke maatstaven, wat een "rechtvaardige" afweging tussen tegengestelde belangen is.

f. Bij de "maatschappelijke behoeften" - benadering wordt benadrukt dat de maatschappelijke behoeften dienen te worden gekozen als richtsnoer voor de strategieformulering in arbeidsorganisaties. Een theoretische fundering voor deze benadering kan men vinden in het systeemdenken, dat de individuele organisatie als een sub-systeem van een wijder maatschappelijk systeem ziet en dat haar dan ook haar strategische doelen aan het bredere systeem wil laten ontlenen. Een praktische impuls tot deze benadering gaat uit van de toenemende aandacht voor de negatieve neveneffecten (milieuverontreiniging, aantasting natuurgebieden, e.d.) die gepaard gaan met de activiteiten van mensen en organisaties.

Snellen (72) wijst er op dat binnen deze benadering meer principiële en meer opportunistische varianten zijn te onderkennen.

Bij de principiële variant worden de strategische doelen van de arbeidsorganisatie gezien als uitdrukking van haar functie in en voor de samenleving. Die doelen kunnen bij deze, door Van Gunsteren (73) als "systeem rationale planning" aangeduide, benadering dan alleen vanuit een visie op en overeenstemming omtrent de doeleinden van de samenleving als geheel worden afgeleid dan wel gecorrigeerd. Deze principiële variant vooronderstelt derhalve een groot vermogen tot het ontwikkelen en operationaliseren van zeer veelomvattende planningsmodellen en het vermogen tot overeenstemming te geraken omtrent de na te streven doeleinden tussen vele maatschappelijke groeperingen met zeer uiteenlopende belangen. Noch de technieken, noch de wereld lijken hiervoor klaar (74).

Bij de opportunistische variant wordt het opsporen van de maatschappelijke behoeften in het kader van de strategieformulering belangrijk geacht omdat de maatschappelijke probleemgebieden groeigebieden voor de arbeidsorganisatie kunnen zijn. Milieuverontreiniging, toenemende onveiligheid, verslechterend stedelijk leefklimaat, honger in de derde wereld, e.d. zijn dan probleemgebieden waarvoor de maatschappelijke belangstelling en de roep om verbeteringen en oplossingen groeit, en in die roep liggen voor

de arbeidsorganisatie wellicht gunstige kansen voor activiteitsuitbreiding. Tussen deze beide uitersten in bevindt zich een benadering waarbij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van arbeidsorganisaties (inclusief ondernemingen), onder handhaving van de belangrijkste spelregels van de huidige maatschappelijke orde, sterk wordt benadrukt. De ondernemingen zouden zich moeten richten op de maatschappelijke relevante werkgebieden, daarbij winst en groei als randvoorwaarden in - in plaats van als de gezochte uitkomst van - het besluitvormingsproces hanterend.

3.2.2. Explicitering van doelstellingen

De visie op het proces van doelstellingsvorming heeft belangrijke consequenties voor het probleem van de explicitering van doelstellingen.

Gaat men uit van de conceptie van de in paragraaf 3.2.1.1. geschetste benaderingen, dan lijkt de explicitering in principe geen onoverkomelijke moeilijkheden op te hoeven leveren. Wel zal de explicitering en rangschikking van de doelstellingen veel inspanning kunnen vragen (o.a. door de soms discutabele verhouding tussen doel en middel).

Ten dele anders ligt het echter indien men er rekening mee houdt dat doelstellingsvorming mede een proces van overleg en onderhandeling tussen diverse betrokkenen omvat. De doelstellingen van een complexe arbeidsorganisatie zullen dan slechts voor een deel expliciet geformuleerd en openbaar gemaakt (kunnen) zijn. De veelheid aan doelstellingen van belanghebbenden en het moeilijk in woorden te vangen subtiele compromis van visies dat gemeenschappelijke doelstellingen veelal zijn (75), maken het schriftelijk formuleren en rangschikken van de doeleinden van een organisatie reeds tot een uiterst moeizame opgave. Een opgave die nog verzwaaard wordt door het feit dan in en rond een organisatie de omstandigheden steeds veranderen, hetgeen - in het bijzonder op het operationele niveau - voortdurend tot nieuwe doelstellingen en prioriteitsverschuivingen tussen de doelstellingen zal leiden. Maar dat zijn nog alleen maar de "technische" problemen. Daarbij komt dat het voor de partijen in en betrokken bij een organisatie veelal onaantrekkelijk is zich al te zeer vast te leggen op een bepaalde scherp omschreven formulering van de nagestreefde doeleinden. Vanwege onzekere ontwikkelingen in de nabije en verre toekomst zal men het vaak wijzer achten een zekere flexibiliteit en manoeuvreerruimte over te houden door (enigszins) vage uitspraken te doen (76).

Vage uitspraken zijn veelal ook aantrekkelijk om niet al te scherp te doen uitkomen dat t.a.v. een bepaalde problematiek de wensen van een of enkele van de coalitiegenoten zijn vervuld en dat anderen niet of weinig aan hun trekken zijn gekomen; het streven naar een scherpe formulering van de doeleinden en een duidelijke prioriteitsstelling zou in zo'n situatie de desintegratie binnen de coalitie bevorderen (77). Voorts zal het, in het kader van de onderhandelingstaktiek en de onderlinge bestrijding binnen en tussen organisaties, soms verstandig zijn dat men een aantal van zijn werkelijke doeleinden verheimelijkt respectievelijk iets anders voorgeeft dan men werkelijk beoogt.

Daar staat echter tegenover dat er in een organisatie ook behoefte bestaat aan duidelijkheid over de gemeenschappelijke doeleinden en in het bijzonder aan duidelijke afspraken over de gemeenschappelijk te realiseren operationele doelstellingen. Er zal dan ook in een organisatie tevens het streven bestaan tot het maken van beleidsafspraken en het opstellen van lange, middel-lange en korte termijnplannen. Voorts is er behoefte aan duidelijkheid met betrekking tot de werkuitvoering en de daarbij te hanteren regels. Voor gericht en gezamenlijk handelen zijn afspraken over de planning van het werk, de arbeidsverdeling, de communicatie, de coördinatie e.d. nodig. Dat vraagt het opstellen en effectueren van bepaalde taakverdelingen, bevoegdheidsverdelingen, procedures, gemeenschappelijke gedrags- en spelregels etc. Dergelijke, wat Parsons noemt "relational and regulative institutions" (78) beogen op verschillende wijzen de integratie en stabilisering van het sociale systeem en een efficiënte uitvoering van het werk te bevorderen. Zonder een minimale duidelijkheid en een minimum aan regelingen kan van gezamenlijk en gericht handelen geen sprake zijn (79). We constateren derhalve enerzijds een behoefte aan vaagheid en anderzijds een behoefte aan duidelijkheid. Men wordt als het ware in een organisatie voortdurend geconfronteerd met een "duidelijkheids-vaagheidsbalans" (80). Vastgesteld moet dan ook worden dat de eis of aanbeveling dat organisaties hun doelstellingen helder, volledig en in prioriteitsvolgorde moeten formuleren, gemakkelijk kan worden neergeschreven, maar weinig rekening houdt met de complexiteit van het doelstellingsvraagstuk en met een aantal in een arbeidsorganisatie spelende factoren en processen. Volgt men als organisatie de aanbeveling tot explicitering van de doelstellingen, dan kan het

resultaat van veelal moeizame arbeid dan ook zeer wel zijn: òf een weinig zeggende "geloofsbelijdenis" òf, indien het resultaat wel concreet is, een onvolledige voorstelling van de werkelijk door de diverse personen en groepen in de organisatie nagestreefde doelstellingen.

Dat wil uiteraard niet zeggen dat men zich als organisatie niet moet bezinnen op de nagestreefde waarden en doelstellingen. Integendeel. Maar juist indien men daar serieus aandacht aan wil geven lijkt het aangewezen te onderkennen dat het proces van explicitering van de doelstellingen een erg lastige en slechts ten dele realiseerbare onderneming is, en dat het met zin voor de relatieve betekenis van het eindresultaat dient te geschieden.

3.2.3. Incrementele versus rationele-omvattende planning

3.2.3.1. Verschil in attitude met betrekking tot de (na te streven) rationaliteit en omvattendheid van het proces van beleidsvorming

Stel - zegt Lindblom (81) - dat een bestuurder een beleid m.b.t. inflatie moet formuleren, dan kan hij twee verschillende wijzen van aanpak volgen.

Eén mogelijkheid is:

- beginnen met een opsomming van alle relevante waarden in volgorde van belangrijkheid, inclusief een onderzoek naar de opvattingen van de gemeenschap daaromtrent en een onderzoek naar de onderlinge gewichtsverhouding tussen de diverse waarden ("how much of each value is equal to how much of each other value?");
- vervolgen met het opstellen van een overzicht van alle mogelijke beleidsalternatieven;
- vervolgens: systematische vergelijking van alle alternatieven op hun consequenties, daarbij gebruik makend van alle beschikbare theoretische inzichten;
- tot slot: maken van die keuze die de in het geding zijnde waarden maximaliseert.

Een andere mogelijke wijze van aanpak voor de bestuurder zou zijn:

- concentratie van de aandacht op één of enkele, naar het lijkt belangrijkste, waarden en doelstellingen en zonder poging de in beschouwing genomen waarden in volgorde van belangrijkheid te rangschikken;
- vervolgens: opsomming van die, betrekkelijk weinige, beleidsalternatieven die bij hem opkomen;

- vervolgens: vergelijking van het beperkte aantal door hem onderkende alternatieven op hun consequenties (bij die vergelijking zal hij niet alle mogelijke consequenties in beschouwing nemen en voorts zal hij kleine beleidsveranderingen overwegen, daarbij vooral steunend op vroegere ervaringen met dergelijke stappen in plaats van zich te verlaten op theoretische inzichten);
- tot slot: tegen de achtergrond van zijn bevinding dat de verschillende beleidsopties de verschillende waarden en doeleinden in een verschillende verhouding combineren, maakt hij een keuze voor een bepaalde set doeleinden en instrumenten ter bereiking daarvan; hij verwacht echter niet de doeleinden volledig te realiseren en stelt er zich op in het zojuist beschreven proces te herhalen indien de omstandigheden en aspiraties wijzigen en als de nauwkeurigheid van voorspelling verbetert.

Naar de mening van Lindblom (82) kan voor complexe problemen de eerste van de twee benaderingen onmogelijk worden toegepast, het is de tweede methode die wordt geïmplementeerd. Wonderlijk genoeg echter, zegt Lindblom, "the literatures of decision-making, policy formulation, planning, and public administration formalize the first approach rather than the second, leaving public administrators who handle complex decisions in the position of practicing what few preach" (83).

Voor wat Lindblom betreft behoeven de bestuurders niet het schuldgevoel te hebben maar wat aan te rommelen, hij beoogt met z'n artikel "the science of muddling through" juist de tweede methode te verhelderen en te formaliseren (84).

De eerste methode duidt hij daarbij aan als "the rational-comprehensive method" of "root method" en de tweede als "the method of successive limited comparisons" of "branch method". De door Lindblom (85) vermelde karakteristieken van de twee methoden zijn weergegeven in tabel 8. Elders (86) wordt de rationele-alomvattende methode ook wel aangeduid als het synoptische model van beleidsvorming ("synoptic method") of als het klassieke model van rationele besluitvorming ("classical model of rational decision") en de methode van de opeenvolgende beperkte vergelijkingen als het incrementele model van beleidsvorming ("disjointed incrementalism"). De in dat verband door Lindblom en Braybrooke (87) vermelde karakteristieken van de twee modellen zijn weergegeven in tabel 9.

Tabel 8: Karakteristieken van de "rational-comprehensive" en de "successive limited comparisons" benadering, zoals weergegeven door Lindblom.

Rational-Comprehensive (Root)	Successive Limited Comparisons (Branch)
1a. Clarification of values or objectives distinct from and usually prerequisite to empirical analysis of alternative policies.	1b. Selection of value goals and empirical analysis of the needed action are not distinct from one another but are closely intertwined.
2a. Policy-formulation is therefore approached through means-end analysis: First the ends are isolated, then the means to achieve them are sought.	2b. Since means and ends are not distinct, means-end analysis is often inappropriate or limited.
3a. The test of a "good" policy is that it can be shown to be the most appropriate means to desired ends.	3b. The test of a "good" policy is typically that various analysts find themselves directly agreeing on a policy (without their agreeing that it is the most appropriate means to an agreed objective).
4a. Analysis is comprehensive; every important relevant factor is taken into account.	4b. Analysis is drastically limited: <ul style="list-style-type: none"> i) Important possible outcomes are neglected. ii) Important alternative potential policies are neglected. iii) Important affected values are neglected.
5a. Theory is often heavily relied upon.	5b. A succession of comparisons greatly reduces or eliminates reliance on theory.

Tabel 9: Karakteristieken van het synoptische en het incrementele model van beleidsvorming.

synoptisch model

1. Geconfronteerd met een bepaald probleem begint men met het opstellen, in volgorde van belangrijkheid, van alle waarden en doelstellingen die men van betekenis acht voor de keuze van de oplossing van het probleem.

Daarna worden:

2. alle belangrijke mogelijke middelen en wegen om de doeleinden te bereiken opgesomd;
3. alle belangrijke waarschijnlijke gevolgen van ieder van de alternatieven geïnventariseerd;
4. de gevolgen van alle alternatieven vergeleken met de gestelde doeleinden;
5. Tot slot wordt dat alternatief gekozen waarvan de gevolgen het beste overeenstemmen met de gestelde doeleinden.

incrementeel model

1. De besluitvormer richt zijn aandacht op die beleidsalternatieven die slechts weinig afwijken van het bestaande beleid.
2. Er wordt slechts een beperkt aantal alternatieven in beschouwing genomen.
3. Van ieder beleidsalternatief wordt slechts een beperkt aantal gevolgen in beschouwing genomen.
4. Niet alleen wordt er naar gestreefd de middelen aan te passen aan de gestelde doeleinden, maar ook het omgekeerde - aanpassing van de doeleinden aan de gegeven middelen - vindt plaats.
5. Problemen en doeleinden zijn niet gegeven, maar tijdens de beleidsvorming vindt formulering en voortdurende herformulering ervan plaats.
6. De analyse en evaluatie verloopt "serial", d.w.z. problemen worden niet in één ronde opgelost, maar aan de oplossing ervan wordt in meerdere rondes - en veelal voortdurend - gewerkt.
7. De oriëntatie is "remedial", d.w.z. de analyse en evaluatie zijn meer gericht op oplossing van huidige concrete problemen en onvolkomenheden dan op het bereiken van vooraf vastgestelde doeleinden.
8. Analyse en evaluatie geschieden "disjointed" in die zin dat eenzelfde probleem en de alternatieven voor de oplossing ervan op verschillende plaatsen in de maatschappij worden geanalyseerd en geëvalueerd, zonder duidelijke taakverdeling en coördinatie; bij de beleidsvorming m.b.t. een bepaald complex probleem speelt een veelheid aan besluitvormers een rol.

Het onderscheid in een incrementele en een synoptische benadering is sterk verwant aan het onderscheid dat Ackoff (88) maakt in "satisficing" en "optimizing planning".

Bij satisficing - de term is door Ackoff aan Simon ontleend - planning richt men zich op het bewerkstelligen van een bevredigende situatie. Er wil mee gezegd worden dat ernaar wordt gestreefd iets redelijk goed te doen, maar niet noodzakelijkerwijze zo goed als misschien zou kunnen (89). Kenmerkende aspecten van deze benadering zijn: de kunst van het mogelijke staat voorop, de werkwijze is qua systematiek zelden geheel verantwoord, er wordt bij voorkeur zo weinig mogelijk afgeweken van het tot nu toe gevolgde beleid en de gevolgde praktijk, er wordt niet al te veel werk gemaakt van een systematische formulering en evaluatie van een reeks alternatieven, men richt zich meer op het corrigeren van tekortkomingen die bij het tot op heden gevolgde beleid aan de dag treden dan op een analyse van ontwikkelingen en kansen in de toekomst (90). Het credo van deze benadering is: het is beter een uitvoerbaar plan op te stellen al is het dan niet optimaal, dan te trachten een optimaal plan te maken dat toch geen kans van slagen heeft (91).

Bij het tweede type, de optimizing planning, is men niet tevreden met redelijke resultaten, maar men stelt zich het zo goed mogelijke, het optimale, ten doel (92). Enige kenmerken van deze benadering zijn de volgende (93). Gepoogd wordt de kwalitatieve doelstellingen tot kwantitatieve termen te herleiden, er wordt een analytische werkwijze gevolgd en een ruim gebruik gemaakt van optimalisatietechnieken. Er ligt bij deze benadering een vrij zwaar accent op het met behulp van systeem-analyse, modellen en operations research technieken zoeken naar de beste beleidslijnen, programma's en handelingen (94). Aan de motivatie van personen en groepen in de organisatie, niet kwantificeerbare doeleinden en kwalitatieve oordelen wordt bij deze benadering veelal betrekkelijk weinig aandacht gegeven.

Andere auteurs gebruiken nog weer andere termen voor dezelfde of nauw verwante benaderingen. Zo spreekt Van Gunsteren niet van "rational-comprehensive" of "optimizing" planning, maar van "orthodoxe planning" en verstaat daaronder: "die vorm van planning, die gekenmerkt wordt door een mechanistisch controlebegrip, het streven naar alomvattende coördinatie

en de pretentie van wetenschappelijke rationaliteit en algemene bruikbaarheid" (95). En hij geeft als nadere toelichting: "Orthodoxe planning vindt plaats door structurering en analyse van de probleemsituatie, systematisch onderzoek van alternatieven, operationalisering van gegeven doelen en vergelijkende evaluatie van de resultaten der mogelijke plannen. Dit alles geschiedt zo wetenschappelijk mogelijk, d.w.z. volgens de methode en met gebruikmaking van de resultaten van de wetenschap, rekening houdende met wijdvertakte interdependenties. De doelen zijn gegeven, het denken is causaal en alomvattend, de rol van planning is een beperkte en neutrale, de middelen worden gefixeerd, de programmering is lineair, het planningsproces is het brein (intelligentiecentrum), de uitvoering is gehoorzaam en 'stom', succes bestaat in de verwezenlijking van de door het plan beoogde resultaten" (96).

3.2.3.2. Bezwaren tegen de rationele - alomvattende benadering

De rationele - alomvattende benadering heeft haar aantrekkelijkheden. Een werkwijze waarbij de na te streven doeleinden worden geëxpliciteerd en het denken in termen van kosten-baten wordt gestimuleerd, lijkt in belangrijke mate te kunnen bijdragen tot een rationeler verloop van het besluitvormingsproces. Voor een ander deel ligt de aantrekkingskracht van deze vorm van planning in de omstandigheid - door onder andere Braybrooke, Lindblom (97) en Peper (98) is daarop reeds gewezen - dat het een vorm van besluitvorming is die consistent is met bepaalde wetenschappelijke regels en maatstaven, inclusief het voorschrift bij het probleemoplossingsproces, vermenging van ethische componenten (waardeoordelen) en wetenschappelijke analyse te vermijden. Verder is de methode aantrekkelijk vanwege haar brede scope; de aandacht wordt niet gericht op een beperkt aantal gevolgen van de overwogen beleidsopties, maar alle effecten en neveneffecten worden in de beschouwingen betrokken. De aantrekkelijkheid daarvan kwam in deze studie reeds eerder (hoofdstuk 1) naar voren. Bovendien beperkt men zich niet tot enige voor de hand liggende beleidsopties, maar men stelt zich open voor alle mogelijke alternatieven.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat in het laatste decennium onder andere in de overheidssfeer verschillende pogingen zijn ondernomen tot invoering van methoden van beleidsvorming en beleidsanalyse geënt op de gedachten van de rationele benadering. In het bijzonder dienen hier voor wat de Verenigde Staten betreft het Planning Programming

Budgeting System (PPBS) en voor wat de Nederlandse overheid aangaat het werk van de Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse genoemd te worden (zie ook par.3.2.1.1.) (99).

Niettemin zijn inmiddels door verschillende auteurs tegen een werkwijze als de rationele - alomvattende benadering voorstaat, diverse steekhoudende bezwaren ingebracht. In het bijzonder bij Braybrooke en Lindblom (100), Dror (101) en Van Gunsteren (102) vindt men terzake uitvoerige uiteenzettingen. Wij zullen hier met een kort overzicht van de ons inziens belangrijkste bezwaren volstaan.

a. De gedachte van de rational-comprehensive approach dat de na te streven waarden en doelstellingen eerst moeten worden opgehelderd en in volgorde van belangrijkheid gerangschikt alvorens de beleidsalternatieven in beschouwing te nemen, spreekt zeer aan, maar zij is volgens Lindblom voor complexe maatschappelijke problemen onuitvoerbaar (103). Een moeilijkheid waarop men stuit indien men dat probeert is dat de burger over veel doelstellingen geen duidelijke mening heeft, dan wel dat zowel burgers als bestuurders over veel doelstellingen van mening verschillen. De bestuurder kan de onduidelijkheid die dat meebrengt ook niet ontsnappen door de doelstellingen en voorkeuren van de meerderheid vast te stellen, want de doelstellingen en voorkeuren van de betrokkenen zijn meestal niet duidelijk geregistreerd en niet of zeer moeilijk te achterhalen (104). Een andere moeilijkheid is dat doelstellingen niet steeds dezelfde relatieve waarde hebben. Het hangt van de omstandigheden af hoe zwaar een bepaalde doelstelling weegt.

Zelfs als de bestuurder beschikt over een set van aanvaarde waarden en doelstellingen met een aanvaarde duidelijke prioriteitsstelling daartussen is hij nog niet uit de problemen. Meestal zullen de waarden en doelstellingen ten dele met elkaar conflicteren en dan zal afweging tussen verschillende doelstellingen nodig zijn. Daarbij heeft men niet voldoende aan een simpele rangschikking tussen of prioriteitsvolgorde van waarden en doelstellingen, maar men heeft behoefte te weten hoeveel van de ene waarde of doelstelling waard is om opgeofferd te worden voor een beetje van een andere waarde of doelstelling. Daarbij dient tevens bedacht te worden dat het van de omstandigheden afhangt hoe zwaar een bepaalde waarde of doelstelling weegt. Nodig is derhalve het aangeven van de marginale

waarde van waarden en doelstellingen in verschillende keuzesituaties. Dat zal vrijwel onmogelijk te formuleren zijn. De bestuurder kan deze problemen slechts oplossen door ze te omzeilen en wel door rechtstreeks te kiezen tussen de beleidsalternatieven waarin de verschillende waarden en doelstellingen in uiteenlopende mate zijn gecombineerd. Met de woorden van Lindblom: "Unable consequently to formulate the relevant values first and then choose among policies to achieve them, administrators must choose directly among alternative policies that offer different marginal combinations of values" (105).

b. Met het voorgaande hangt het bezwaar tegen de scherpe onderscheiding in doeleinden en middelen en het daaraan verbonden onderscheid tussen waarde-oordelen en wetenschappelijke objectieve analyse bij de rationeel - alomvattende benadering en het orthodoxe planningsmodel nauw samen. Van Gunsteren merkt dienaangaande op: "In het orthodoxe planningsmodel formuleert de politieke sector doelen ter verwezenlijking waarvan de planners de middelen moeten aangeven. Het politieke proces is een zaak van waarde-oordelen of decisionisme, de planning een zaak van keuze van rationele middelen. Deze voorstelling van zaken is onhoudbaar. Meestal zijn de doelen die de planner voorgeschoteld krijgt meerzinnig, conflicterend en vaag. Het transformeren van deze doelen in operationele doelen voor de planning is derhalve geen puur technische zaak. Het formuleren van operationele doelen door de planners is een politieke activiteit en verstoort de veilige logica en neutraliteit van het planningsproces" (106).

c. Bij nader inzien blijkt - zo stelt Van Gunsteren - orthodoxe planning anti-politiek en weinig democratisch te zijn. "Orthodoxe planning is gekenmerkt door: uniformiteit, het zoeken naar de beste oplossing, wetenschappelijke rationaliteit, consistente waarden, doelen en perspectieven, een totale gerichtheid op het algemeen belang, lange-termijn-denken, en alomvattende besturing van hoog-complexe systemen van menselijk samenhandelen. Politiek is gekenmerkt door: pluraliteit, het zoeken naar praktische compromissen, onderhandelen (geven en nemen is de rationaliteit van de politiek), conflicterende waarden, doelen en perspectieven, partijdige benaderingen van het algemeen belang, korte-termijn-denken en incrementele begeleidelijke bijsturing van hoog-complexe systemen van menselijk samenhandelen. De rationaliteit van planning is een opgelegde rationali-

teit, die door enkelen is uitgedacht; politieke rationaliteit is een praktische opgave, een historische verworvenheid van (in principe ten minste) allen, die telkens opnieuw waar gemaakt moet worden in de praxis. Planning is maken, verfügen, de wereld veranderen overeenkomstig een gegeven beeld (de tekeningen van de machine). Politiek is handelen, Emanzipation zur Mündigkeit (Habermas), het samenhandelen van mensen die gelijk (daardoor kunnen ze samen handelen) en verschillend zijn (daarom moet hun samenhandelen politiek zijn). Zo blijken planning en politiek incompatibel. Ze proberen hetzelfde te bereiken - nl. interveniëren in het samenhandelingsveld, veranderingen teweeg brengen en relaties in stand houden - via wegen die niet tegelijkertijd begaan kunnen worden. Orthodoxe planning en politiek gaan niet samen. Maar evenmin kan de orthodoxe planning de politiek missen... De basis van orthodoxe planning is: macht en coöperatie in dienst van consistente en duidelijke lange-termijn-doelen. De orthodoxe planning verwacht van het politiek proces dat het deze basis verschaft. De planning zelf kan deze basis niet verschaffen. De orthodoxe planning heeft de politiek dus nodig. Maar tegelijkertijd is zij ook anti-politiek. Politiek betekent: inconsistente doelen, onzekerheid, veranderlijkheid, korte-termijn-denken, oncontroleerbare variëteit, etc. En dit alles is de orthodoxe planning een gruwel. Zo blijkt dat de orthodoxe planning de politiek nodig heeft, maar tevens niet kan toelaten dat de politieke processen op hun eigen wijze plaatsvinden" (107).

De ambivalentie van de orthodoxe planning t.a.v. de politiek zou zich o.a. uiten in:

- het belijden van een democratisch credo, maar het tegengaan van wijd-verbrede participatie;
- het belijden van de vrijheid der burgers om doelen te kiezen, maar het behandelen van individuen en groepen als "operating units" (raderen in een machine) (108).

Van Gunsteren besluit: "Kortom, de politieke theorie van de orthodoxe planning is het democratisch centralisme" (109).

d. Idealiter laat de comprehensiveness-benadering niets belangrijks buiten beschouwing; alle mogelijke beleidsalternatieven en alle gevolgen (baten en kosten) van alle alternatieven worden in de analyse betrokken. Eerst daarna wordt het optimale alternatief gekozen. Voor complexe problemen is dat echter een onmogelijke opgave. De benadering veronderstelt intellec-

tuele capaciteiten en een volledigheid van informatie waarover mensen eenvoudig niet beschikken (110).

March en Simon concluderen na een uitvoerige beschouwing over de cognitieve beperkingen van de menselijke rationaliteit: "Als gevolg van de beperktheid van de verstandelijke vermogens van de mens in vergelijking met de ingewikkeldheid van de problemen waaraan individuen en organisaties het hoofd moeten bieden, vraagt rationeel gedrag om vereenvoudigde modellen, die de belangrijkste punten van een probleem naar voren halen zonder haar complexiteit geheel en al te verwaarlozen" (111). Als één van de karakteristieke eigenschappen van de vereenvoudigingen noemen zij: het zoeken naar de optimale oplossing wordt vervangen door het zoeken naar de "bevredigende" oplossing (112).

e. Vrijwel steeds is de tijd en het geld die in de oplossing van een beleidsprobleem kunnen worden gestoken beperkt; voor een werkelijke alomvattende benadering is vaak geen tijd en/of zij is te kostbaar (113).

f. Het rationele doel-middel schema en het daaraan verbonden streven bij de orthodoxe planning het handelen van uitvoerende eenheden strikt op de centrale bedoelingen af te stellen en overlapping, dubbel werk en inconsistenties in de organisatie uit te bannen, draagt weliswaar onder bepaalde omstandigheden bij tot een efficiënte inzet van middelen voor bepaalde doeleinden, maar bergt het gevaar in zich van een eenzijdige gerichtheid en geringe flexibiliteit van de organisatie (114). Voor wat dit betreft merkt Van Gunsteren onder andere op: "Het doel-middel-schema, dat aan het model van orthodoxe planning ten grondslag ligt, impliceert een strategie van doelmaximalisatie en het vermijden van conflicterende doelen en conflicterende doelverwezenlijkingsstrategieën. Uit systeem-theoretisch standpunt is dit een roekeloze strategie, die alleen adequaat is als we volledig inzicht in huidige en toekomstige situaties hebben, wat zelden het geval is. In niet volledig gekende situaties is een meer-doelen-strategie aangewezen, aangezien hierdoor de kans op het te zijner tijd beschikken over een adequaat antwoord op niet voorspelbare situaties groter wordt" (115).

g. Ackoff (116) wijst er op dat geavanceerde optimalisatietechnieken soms wel redelijk toepasbaar zijn bij de taktische, maar slechts zeer beperkt bij de strategische planning. Een te sterk geloof in zulke technieken kan er gemakkelijk toe leiden dat de niet kwantificeerbare aspecten bij de beleidsvorming te weinig aandacht krijgen.

3.2.3.3. Bezwaren tegen de incrementele benadering

In verschillende opzichten steekt de incrementele benadering gunstig af tegen de rationele - alomvattende methode. Men verliest zich bij deze benadering niet in veelal onhaalbare zaken als het expliciteren en in prioriteitsvolgorde rangschikken van alle in het geding zijnde waarden en doeleinden en het doorrekenen van alle baten en kosten van alle alternatieven. De incrementele benadering laat ruimte om bij de beleidsvorming terdege rekening te houden met de motivatie van de personen en groepen betrokken bij het beleid en de veelal bestaande weerzin tegen ingrijpende veranderingen. Voorts laat de incrementele benadering ruimte voor onderhandelingen en het sluiten van compromissen tijdens het beleidsvormingsproces.

Niettemin zijn ook tegen het incrementele model verschillende bezwaren in te brengen, zoals zal blijken indien wij enige hoofdkenmerken van dit model nader bezien. Op de volgende punten dient in dit verband te worden gewezen.

a. Er van uitgaande dat het bij complexe problemen niet mogelijk is alle mogelijke beleidsalternatieven in beschouwing te nemen, wordt bij de incrementele benadering vereenvoudiging bereikt door "limitation of policy comparisons to those policies that differ in relatively small degree from policies presently in effect" (117). De vereenvoudiging schuilt daarbij niet alleen in de beperking van het aantal alternatieven, maar ook in het feit dat deze alternatieven slechts marginale wijzigingen ten aanzien van de status quo bevatten; de consequenties van de alternatieven behoeven dan niet volledig te worden geanalyseerd, volstaan kan worden met de verschillpunten met de status quo te bestuderen (118).

Naar de mening van Lindblom is het richten van de aandacht door bestuurders en beleidsanalysten op kleine veranderingen in het beleid niet alleen wenselijk om de problemen waarvoor zij zich zien geplaatst te vereenvoudigen, maar het is ook nodig "in order to be relevant. Democracies change their policies almost entirely through incremental adjustments. Policy does not move in leaps and bounds" (119).

Het bezwaar dat men tegen deze gedachtengang kan inbrengen is dat, ook al vinden veranderingen in het beleid veelal slechts geleidelijk plaats, dat nog niet hoeft te betekenen dat de wenselijke beleidskoers het beste kan

worden gevonden door slechts marginale alternatieven in de analyse te betrekken. Voor het vinden van de beste of zelfs een bevredigende beleidskoers lijkt aandacht voor en analyse van de op langere termijn te verwachten ontwikkelingen, mogelijkheden en bedreigingen in en rond de organisatie in verschillende gevallen van veel belang. Dat kan een duidelijker zicht op de te vermijden en de te volgen koers opleveren en daaruit kan eventueel blijken dat niet alleen marginale, maar zelfs vrij ingrijpende wijzigingen in het beleid wenselijk of noodzakelijk zijn (bijvoorbeeld als organisatie overgaan tot diversificatie, fusie, sluiting van een bepaald bedrijfs onderdeel, en dergelijke).

De doorvoering van dergelijke ingrijpende wijzigingen zal uiteraard veelal wel een zekere mate van geleidelijkheid dienen te vertonen.

b. Het zojuist gestelde samenvattend zou kunnen worden gezegd dat de norm: "teneinde relevant te zijn dient men bij de beleidsvorming uitsluitend de aandacht te richten op kleine beleidswijzigingen", ons inziens dient te worden verworpen. Het voorgaande vormt daarmee in feite kritiek op de incrementele benadering als normatief model. Daarnaast kan met Etzioni (120) kritiek worden geleverd op de descriptieve waarde van het incrementele model. Etzioni wijst erop dat het model niet goed beschrijft hoe het beleidsvormingsproces zich in werkelijkheid voltrekt omdat het model ten onrechte de rol van fundamentele beslissingen buiten beschouwing laat. Weliswaar zijn fundamentele beslissingen veel geringer in aantal dan incrementele beslissingen, maar hun betekenis is niettemin groot. Met de woorden van Etzioni: "It is often the fundamental decisions which set the context for the numerous incremental ones..., it should be noted that (a) most incremental decisions specify or anticipate fundamental decisions, and (b) the cumulative value of the incremental decisions is greatly affected by the related fundamental decisions" (121). Als de fundamentele beslissingen omtrent de te volgen koers ontbreken betekent incrementele besluitvorming: "action without direction" (122). Etzioni komt dan ook tot de conclusie dat: "A more active approach to societal decision-making requires two sets of mechanisms: (a) high-order, fundamental policy-making processes which set basic directions and (b) incremental processes which prepare for fundamental decisions and work them out after they have been reached" (123).

c. Een kenmerk van de incrementele benadering is dat van de overwogen beleidsalternatieven niet alle mogelijke gevolgen in beschouwing worden genomen; de analyse wordt vereenvoudigd door "the practice of ignoring important possible consequences of possible policies, as well as the values attached to the neglected consequences" (124). Als dit al een schokkende tekortkoming van deze methode mag lijken, dan valt dat naar de mening van Lindblom ontzettend mee, en wel omdat bij de besluitvorming toch een hoge graad van comprehensiveness bereikt wordt dank zij het feit dat in onze maatschappij bijna ieder belang zijn waakhond heeft (125). Doordat de belangengroepen in een democratie kunnen opkomen voor hun belangen, zou worden vermeden dat er belangen worden vergeten of teveel in de verdrukking komen. Het opkomen voor hun belangen door belangengroepen en de coördinatie van belangen middels een proces van "mutual adjustment" acht Lindblom van fundamentele betekenis voor het proces van beleidsvorming. Hij stelt: "Whithout claiming that every interest has a sufficiently powerful watchdog, it can be argued that our system often can assure a more comprehensive regard for the values of the whole society than any attempt at intellectual comprehensiveness" (126). En voorts: "Mutual adjustment is more pervasive than the explicit forms it takes in negotiation between groups; it persists through the mutual impacts of groups upon each other even where they are not in communication. For all the imperfections and latent dangers in this ubiquitous process of mutual adjustment, it will often accomplish an adaptation of policies to a wider range of interests than could be done by one group centrally" (127). Ongetwijfeld kan het opkomen van belangengroepen voor hun belangen er toe bijdragen dat bepaalde belangen bij de beleidsvorming beter tot hun recht komen. Er dient echter te worden gewezen op een aanmerkelijk bezwaar dat is verbonden aan een methode van beleidsvorming waarbij bewust wordt voorbij gezien aan belangrijke gevolgen van het beleid en waarbij er van wordt uitgegaan dat de nadelen daarvan wel worden gecorrigeerd door de invloed van belangengroepen. Het is bij een dergelijke beleidsvorming geenszins zeker dat alle relevante waarden en belangen ook daadwerkelijk voldoende tot hun recht komen. Beslissingen die op deze wijze worden bereikt zullen noodzakelijkerwijze voornamelijk de belangen van de meest machtige partijen reflecteren (128). Waarden en belangen die zwakke behartigers hebben, en de minder goed georganiseerde en minder met kennis toegeruste groeperingen, zullen daarentegen gemakkelijk in de verdrukking komen.

d. Een ander bezwaar dat tegen het incrementele model dient te worden ingebracht is dat het het creatief denken over beleidsalternatieven en het systematisch analyseren van de voor- en nadelen van verschillende alternatieven afremt in plaats van stimuleert. Beleidsvorming vertoont volgens Lindblom het karakter van gescharrel ("muddling through") en er is weinig reden daarin verbetering aan te brengen, want de incrementele benadering is volgens Lindblom veelal de beste werkwijze ("it will be superior to any other decision-making method available for complex problems in many circumstances" (129)). Het model verschaft een legitimatie om zich niet of nauwelijks in te laten met de studie van vraagstukken van beleid (130).

3.2.3.4. Naar een mengvorm van incrementele en rationele planning?

Gelet op de bezwaren verbonden aan zowel de rationele-alomvattende als de incrementele benadering is het niet verwonderlijk dat men in de recente planningsliteratuur pogingen ziet ondernomen om tot nieuwe beschrijvingen van en regels voor het proces van beleidsvorming te komen. Veelal bouwen de nieuwe benaderingen op de rationele-alomvattende en de incrementele methode voort in die zin dat men poogt een methode van beleidsvorming te ontwikkelen waarbij de aantrekkelijke kanten van de rationele en de incrementele benadering worden gecombineerd met vermindering van hun bezwaren. Ten dele besteden deze nieuwe benaderingen echter ook aandacht aan elementen die bij de rationele en incrementele methode niet of weinig aan de orde komen. Naast de door ons reeds in paragraaf 3.2.1.4. beschreven moderne benaderingen van strategische planning in ondernemingen maken - in het bijzonder m.b.t. de beleidsvorming in overheidsorganisaties - begrippen als mixed-scanning approach, (bio)cybernetische planning, communicatieve planning, procesplanning en vele andere een zekere opgang. Het zou te ver voeren hier op al deze varianten uitvoerig in te gaan; we zullen volstaan met een korte aanduiding van de hoofdkenmerken en de ons inziens meest waardevolle elementen van enige ervan.

Etzioni (131) presenteert "mixed-scanning" (gemengd aftasten) als een "derde" benadering van besluitvorming. Hij kent aan zijn model zowel descriptieve als normatieve waarde toe: "Mixed-scanning provides both a realistic description of the strategy used by actors in a large variety of fields and the strategy for effective actors to follow" (132). Bij be-

sluitvorming conform de mixed-scanning benadering worden elementen van de rationele en de incrementele benadering gecombineerd door "a detailed" ("rationalistic") examination of some sectors with a "truncated" review of other sectors" (133). Enigszins schematiserende kan men stellen dat besluitvorming volgens dit model in ieder geval 2 fasen omvat:

a. een brede, maar globale, verkenning van het probleem en haar oplossingsmogelijkheden;

b. een gedetailleerde exploratie van die aspecten die - blijkens de uitkomsten van de onder a aangeduide verkenning - nader aandacht verdienen.

"Scanning - zegt Etzioni - may be divided into more than two levels; there can be several levels with varying degrees of detail and coverage, though it seems most effective to include an all-encompassing level (so that no major option will be left uncovered) and a highly detailed level (so that the option selected can be explored as fully as is feasible)" (134).

Voorts is Etzioni van mening dat voor de totale hoeveelheid aan scanning te besteden tijd en middelen en voor de relatieve investering in de twee soorten van scanning geen algemene regel valt te geven. Voor wat de aan scanning te besteden tijd en middelen betreft gaat het zijns inziens om een afweging van de voordelen van aanvullende informatie tegen de kosten en tijd verbonden aan additionele scanning (135), terwijl de mate waarin middelen en tijd in "encompassing scanning" gestoken dienen te worden met de tijd en de situatie kan veranderen. Zo meent Etzioni dat effectieve besluitvorming vereist dat af en toe de investering in encompassing (high-coverage) scanning wordt verhoogd (136). Periodieke bezinning op en eventueel bijstelling van de gevolgde beleidskoers lijkt wenselijk. Een verhoging van de investering in dit type scanning is volgens Etzioni ook effectief als de omgeving ingrijpend verandert of als blijkt dat de keten van kleine beleidswijzigingen geen verbetering of zelfs een verslechtering in de situatie brengt (137). Ook de macht waarover de bestuurder beschikt is zijns inziens in dit verband van belang. Een bestuurder met geringe mogelijkheden om beslissingen door te voeren zou verstandig doen niet al te veel aandacht aan encompassing scanning te besteden; er kunnen zich bij die scanning dan wel bepaalde ver verwijderde aantrekkelijke mogelijkheden aftekenen, maar de bestuurder zal niet in staat zijn veel aan de realisatie ervan te doen (138). Kenmerkend voor de relativiserende benadering van Etzioni is zijn uitspraak: "Thus, there seems to be no one effective decision-making strategy in the abstract, apart from the societal environment

into which it is introduced. Mixed-scanning is flexible; changes in the relative investment in scanning in general as well as among the various levels of scanning permit it to adapt to the specific situation" (139).

Ook Dror (140) pleit voor een methode van beleidsvorming waarin zowel elementen van het rationele als het incrementele model zijn opgenomen. Weliswaar wordt in zijn benadering de meeste plaats ingeruimd voor bepaalde elementen uit het rationele model, maar men treft er toch ook verschillende elementen uit het incrementele model in aan. Dat komt onder andere tot uiting in de (secundaire)⁺ criteria die Dror noemt om de kwaliteit van beleidsvormingsprocessen te bepalen (143). De meeste van deze criteria spelen ook in het rationele model een grote rol. Zo noemt Dror onder andere als criteria: de mate waarin het beleidsvormingsproces bewust is ontworpen in plaats van bepaald door precedent of traditie, de breedte van het referentiekader en de mate waarin lange termijn resultaten in aanmerking worden genomen, de mate waarin naar alternatieven wordt gezocht, de mate waarin rationele technieken als onderdeel van het beleidsvormingsproces worden toegepast, de duidelijkheid, interne consistentie, omvang, e.d. van de nominale output, de waarschijnlijke werkelijke output, en het bestaan van eenheden die expliciet zijn belast met denkwerk, lange termijn beleidsvorming en beleidsonderzoek. Dror noemt daarnaast echter ook criteria die in de incrementele benadering een grote rol spelen, zoals de politieke haalbaarheid, de economische uitvoerbaarheid en de kennis, ervaring en persoonlijkheid van de bij het beleidsvormingsproces betrokkenen. Andere belangwekkende criteria die Dror noemt om de kwaliteit van de beleidsvorming te beoordelen zijn onder andere de mate van lerende terugkoppeling in het beleidsvormingsproces, de mate waarin buitenrationele methoden - zoals bijvoorbeeld gebruikmaking van het intuïtieve oordeel van zeer ervaren personen - worden toegepast, de aanwezigheid van eenheden die expliciet zijn belast met periodieke en systematische evalu-

+ De netto output (het verschil van alle baten en kosten) acht Dror het primaire criterium om de kwaliteit van een beleidsvormingsproces te bepalen, maar hij wijst er op dat er vele moeilijkheden zijn verbonden aan het gebruik van dit criterium (141). Secundaire criteria zijn "phenomena that can be measured or estimated, at least qualitatively, that are positively correlated with net output, and that are based on such aspects of a process as a process pattern, an output, a substructure, or an input" (142).

atie en herontwerp van de beleidsvormingsstructuur, de organisatorische en sociale afstand tussen planners, leiding en uitvoerders, en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van informatiebronnen en -systemen.

Optimale beleidsvorming dient naar de mening van Dror (144) een drietal groepen van activiteiten - de "metapolicymaking stage", de "policymaking stage" en de "post-policymaking stage" - te omvatten, die door communicatie en terugkoppelingskanalen onderling nauw verbonden dienen te zijn. De "metapolicymaking stage" omvat de activiteiten die nodig zijn om het beleidsvormingssysteem als geheel te ontwerpen en te besturen, en om uitgangspunten en globale regels vast te stellen voor de beleidsvorming met betrekking tot de onderscheidene beleidskwesties. De "policymaking stage" omvat de activiteiten die nodig zijn om tot beleidsvorming voor de verschillende beleidskwesties te komen. En de "postpolicymaking stage" omvat de motivering, de uitvoering en de evaluatie van het beleid. Dror verdeelt iedere "stage" in een aantal fasen; ze zijn in tabel 10 weergegeven.

Van Gunsteren (145) wijdt een uitvoerige bespreking aan wat hij - in tegenstelling tot de orthodoxe planning - "de nieuwe planning" noemt. Daarbij wordt door hem een drietal varianten naar voren gebracht: de systeem rationele planning (met als vertegenwoordigers Jantsch, Ozbekhan, Forrester en Luhmann), de biocybernetische planning (vertegenwoordigers: Beer en Chadwick) en de communicatieve planning (tot deze richting rekent van Gunsteren o.a. Habermas).

De systeem rationele en de biocybernetische planning hebben veel gemeen. Beide worden gekenmerkt door een systeemtheoretische benadering. Benadrukt worden de onderlinge afhankelijkheid van en wisselwerking tussen de diverse organisatorische (sub)eenheden en tussen de diverse krachten die op het functioneren van organisaties van invloed zijn. Kenmerkend is een uitspraak als: "The need is to plan systems as a whole, to understand the totality of factors involved and to intervene in the structural design to achieve more integrated operation"(146). De systeem rationele en de biocybernetische planning geven beide voorts veel aandacht aan de vraag hoe de combinatie van decentralisatie en centralisatie tot stand dient te worden gebracht. Decentralisatie van de beleidsvorming lijkt wenselijk om de veelheid aan informatie uit de omgeving te kunnen opvangen en verwerken, om flexibel te kunnen inspelen op de veranderingen in de omgeving, en om maximale participatie in de planning van individuele belang-

Tabel 10: De opbouw van Dror's "optimal model of public policymaking".

Het "optimal model" bestaat uit drie groepen activiteiten: metapolicymaking, policymaking en post-policymaking.

De "metapolicymaking stage" omvat de volgende zeven fasen:

1. Ordenen en specificeren van vigerende waarden en hoofddoelstellingen.
2. Vaststellen van de werkelijkheid op een bepaald moment en aftasten van de toekomst.
3. Vaststellen, formuleren en bepalen van het relatieve belang van de problemen die zich voordoen.
4. Opsporen, ontwikkelen en beoordelen van hulpbronnen die kunnen worden gebruikt om huidige en toekomstige problemen op te lossen.
5. Ontwerpen, evalueren en zo nodig herontwerpen van het beleidsvormings-systeem.
6. Toewijzen van problemen, waarden en hoofddoelstellingen, en hulpbronnen aan de verschillende beleidsinstanties.
7. Bepalen van de basisoriëntaties die de beleidsvormers zullen aanhouden in de onderscheidene beleidsvormingssituaties (b.v. bepalen in welke mate men een incrementele dan wel een rationele benadering zal volgen en bepalen of men bepaalde beleidsvormingstechnieken zal hanteren).

De "policymaking stage" omvat eveneens zeven fasen:

8. Verdelen van de voor een bepaalde beleidskwestie of beleidsinstantie beschikbare hulpbronnen over de verschillende fasen van het beleidsvormingsproces.
9. Vaststellen van de operationele doelstellingen van het beleid, onderzoeken van de consistentie van deze doelstellingen, bepalen van de onderlinge prioriteiten van de doelstellingen en nagaan van de betekenis van een verschillende mate van realisatie van de doelstellingen.
10. Bepalen van andere waarden die door het beleid waarschijnlijk beïnvloed zullen worden en bepalen van de prioriteiten van deze waarden.
11. Opstellen van een aantal alternatieve beleidslijnen.
12. Maken van berekeningen en schattingen van de baten en kosten van de verschillende alternatieven.
13. Vergelijken van de voorspelde baten en kosten van de verschillende alternatieven en vaststellen welke alternatieven de beste zijn.
14. Nadere evaluatie van de baten en kosten van de beste alternatieven en keuze van het te realiseren alternatief (onder voorwaarde dat dat alternatief goed genoeg wordt geacht; indien dat niet het geval is, dienen meer alternatieven te worden gezocht - derhalve te worden teruggekeerd naar fase 11 - dan wel de eisen te worden verlaagd).

De "post-policymaking stage" omvat drie fasen:

15. Motivering van het beleid en het verwerven van de noodzakelijke steun voor de uitvoering ervan.
16. Uitvoering van het beleid (hetgeen veelal zowel het afwickelen van verschillende sub-beleidsvormingsprocessen als het realiseren van concrete actieplannen impliceert).
17. Evaluatie van de beleidsvorming nadat het beleid is uitgevoerd.

Tot slot is er nog een aparte categorie die alle andere fasen doorsnijdt en verbindt:

18. Communicatie en terugkoppelingskanalen.
-

hebbenden mogelijk te kunnen maken. Centralisatie lijkt wenselijk om op adequate wijze rekening te kunnen houden met de wijde interdependentie-netwerken waarin de subeenheden zich bewegen, en om optimalisatie van bepaalde subeenheden ten koste van de functionering van het grotere systeem te kunnen vermijden. Zowel de vertegenwoordigers van de systeem rationale benadering als de vertegenwoordigers van de biocybernetische planning benadrukken dat voor complexe systemen hiërarchische besturing alleen ontoereikend is. Een aanmerkelijk verschil is echter dat - in de woorden van Van Gunsteren (147) - de vertegenwoordigers van de systeem rationale planning aannemen dat de analytische modellen die we van de te besturen systemen maken voldoende betrouwbaar zijn en in laatste instantie vasthouden aan het idee van centrale besturing en intelligentie, terwijl de vertegenwoordigers van de biocybernetische planning er van uitgaan dat de analytische modellen veelal inadequaat zijn (in het bijzonder onvoldoende variëteit hebben) en daaruit de conclusie trekken dat het onjuist is het beleidshandelen op deze modellen te baseren. In de zienswijze van de biocybernetische planning worden de zelforganisatie en zelfregulatie van de te besturen systemen het belangrijkste geacht en de hiërarchische controle moet niet proberen daartegen in te gaan.

De communicatieve planning legt de nadruk primair op bewustwording en participatie van de belanghebbenden. Naar het inzicht van hen die de communicatieve planning voorstaan is het grote probleem van de planning niet het verbeteren van controles en centrale intelligentie, maar de verhoging van de burgerlijke bewustwording en het scheppen van communicatiestructuren. Vermeden moet worden dat er een kloof ontstaat tussen plan en uitvoering. Systeemdenken en planningstechnieken worden niet waardeloos geacht, maar de planning dient vooral een taal en een communicatiestructuur te verschaffen, waarbinnen de belanghebbenden over heden en toekomst en hun relaties kunnen spreken, en tot gemeenschappelijke wilsvorming over de toekomst kunnen komen (148).

Een aantal van de gedachten zoals men die tegenkomt bij de biocybernetische en de communicatieve planning zijn ook terug te vinden bij de zogenaamde "procesplanning". Procesplanning is een nogal veelomvattend begrip waarin diverse noties m.b.t. het wenselijke verloop van planingsprocessen liggen opgesloten. Enige van de belangrijkste opvattingen binnen deze benadering kunnen als volgt worden samengevat.

- Planning dient niet te beperkt te worden gezien. Niet alleen het opstellen van het plan (het ontwerpen en beschrijven van de te bereiken doeleinden en toestand), maar ook de beschrijving van de procedures die tot de gewenste toestand kunnen leiden, en het sturen, volgen en corrigeren van de uitvoering van het plan, dienen tot het planningsproces te worden gerekend.
- Bij de planning van complexe maatschappelijke systemen dient niet voor wat Faludi (149) noemt een "blueprint mode of planning", maar voor een flexibele procesmatige aanpak te worden gekozen. "Blueprint planning" betekent de produktie van een duidelijk plan en, na vaststelling, een nauwgezette uitvoering ervan. Daarvan zal bijvoorbeeld sprake kunnen zijn bij technische projecten als het ontwerpen en realiseren van een brug of een stuwdam. Een dergelijke benadering is mogelijk indien reeds in de voorbereidingsfase alle voor de opstelling van een gedetailleerd plan noodzakelijke informatie betrouwbaar en volledig verkregen kan worden, en indien een volledige beheersing van de voor de uitvoering van het plan relevante factoren mogelijk is. Bij de planning van complexe maatschappelijke systemen is aan die voorwaarden echter niet voldaan. Voor zulke systemen dient een methode van planning te worden gekozen waarbij wel een richting van wenselijke ontwikkeling wordt uitgezet, maar waarbij doeleinden en programma's gedurende het hele planningsproces worden aangepast als uit de nieuw binnenkomende informatie blijkt dat aanpassingen wenselijk zijn. De gedachte daarbij is dan veelal tevens dat het planningsproces geen eindpunt kent, maar een continu karakter heeft.
- Aandacht voor en organisatie van informatie-, overleg- en coördinatieprocessen is essentieel voor een goed verloop van de planning. Er dient voor te worden gezorgd dat tijdens het planningsproces voortdurend zowel informatie over de mate van doelrealisatie als informatie over de veranderingen binnen en buiten het planningsstelsel verzameld en verwerkt wordt.
- Niet een scherpe scheiding van de fasen voorbereiding, vaststelling en uitvoering van het plan dient te worden nagestreefd, maar een steeds repeterende koppeling tussen de verschillende stappen van het planningsproces. Probleem- en doeleindenformulering, informatieverzameling, formulering van de alternatieve oplossingsmogelijkheden, beoordeling en beslissing, realisatie van de gekozen oplossing en bijsturing, kunnen niet achtereenvolgens in één lineaire procesgang worden afgewikkeld, maar tijdens het procesverloop is vaak terugkeer naar vorige en vooruitgrijpen op vol-

- gende stappen van het proces noodzakelijk (de noodzaak van "interne" koppelingen en van een cyclisch of iteratief karakter van het planningsproces).
- Tijdens het planningsproces dienen de wenselijk geachte ontwikkelingen en de ontwikkelingen in de realiteit regelmatig met elkaar te worden geconfronteerd (de noodzaak van "externe" koppelingen). Mede op basis daarvan dienen de nodige aanpassingen van en correcties voor het verdere verloop van het planningsproces plaats te vinden.
 - Bij de planning dienen zoveel mogelijk alle categorieën belanghebbenden te worden betrokken; een voortdurende dialoog tussen en een wederzijds leren en gezamenlijk handelen van planners en belanghebbenden is noodzakelijk.

Met bovenstaande aanduiding van enige meer recente planningsbenaderingen moge hier worden volstaan. De nader in het onderwerp geïnteresseerde lezer zij voor uitvoeriger informatie verwezen naar in het bijzonder Beer (150), Etzioni (151), Dror (152), Jantsch (153), McLoughlin (154), Chadwick (155), Habermas (156), Faludi (157), Friedmann (158), Van Gunsteren (159), Van Houten (160) en Wentink (161).

3.2.4. Participatie van belanghebbenden

Alvorens op het vraagstuk van de participatie van belanghebbenden in te gaan, is het nodig kort bij de betekenis van enige hierna te hanteren begrippen stil te staan.

Woorden als "participatie" en "medezeggenschap" hebben soms een zeer algemene betekenis. Zo omschrijft Van Dale participatie als "deelneming, het hebben van aandeel in iets" (162) en medezeggenschap als "het recht van in iets mee te mogen spreken" (163). In de literatuur treft men daarnaast meer specifieke, en uiteenlopende, betekenissen van deze termen aan (164). Dat geldt eveneens voor het betrekkelijk nieuwe begrip "inspraak" (165). Wij zullen in het volgende de woorden participatie, medezeggenschap en inspraak als synoniemen gebruiken en we verstaan onder participatie (inspraak, medezeggenschap) van de belanghebbenden: het deelhebben van de belanghebbenden aan de besluitvorming van de leiding middels enigerlei vorm van overleg tussen leiding en belanghebbenden.

Participatie kan, voor wat betreft de invloedsmogelijkheden van de belanghebbenden, meer of minder ver gaan. Er kan sprake zijn van een beperkte mate van participatie, die niet verder reikt dan het recht op informatie over en de mogelijkheid tot het leveren van commentaar op en het plegen van verzet tegen voorgenomen beslissingen. Van een verder-

gaande graad van participatie is sprake indien men daarnaast de mogelijkheid heeft actief een bijdrage aan de besluitvoorbereiding te leveren. Nog verder reikt de participatie indien er sprake is van medebeslissingsrecht.

Bij participatie zijn voorts verschillende wijzen van deelneming aan de besluitvorming mogelijk. Wat dit betreft kan onderscheid worden gemaakt in "directe" participatie (een stelsel waarbij alle belanghebbenden rechtstreeks aan de besluitvormingsprocessen deelnemen) en "indirecte" of "vertegenwoordigende" participatie (het stelsel waarbij belanghebbenden door middel van vertegenwoordigers aan de besluitvormingsprocessen deelnemen) (166). Ondernemingsraden, dienstcommissies en de parlementaire democratie zijn voorbeelden van indirecte participatie. Werkoverleg kan zowel de vorm van directe als indirecte participatie vertonen; bovendien bestaat bij werkoverleg nog de variant dat de deelnemers aan het overleg rouleren (167).

3.2.4.1. De wenselijkheid van participatie van belanghebbenden bij de doelstellingsbepaling

Naar ons oordeel dienen in beginsel alle groepen belanghebbenden te kunnen participeren bij de vaststelling van de doeleinden van een arbeidsorganisatie. Die doelstellingsbepaling mag ons inziens niet worden gezien als het alleenrecht van de leiding van de organisatie. Met name ook de ondergeschikten en de externe belanghebbenden dienen de mogelijkheid tot inspraak ten aanzien van de doelstellingen van de organisatie te hebben. Aan het innemen van deze stelling liggen verschillende overwegingen ten grondslag. We zullen met een korte aanduiding van de belangrijkste punten volstaan.

a. Verschillende groeperingen (de afnemers van de goederen en diensten, de werknemers, de kapitaalverschaffers en eventueel anderen) hebben belang bij de bepaling van de doelstellingen van een arbeidsorganisatie en bij de wijze waarop deze worden gerealiseerd. Naar ons oordeel komt de belanghebbenden het recht toe mee te spreken over zaken die hun belangen raken.

b. Om tot adequate doelstellingsbepaling te komen is het nodig zo goed mogelijk rekening te houden met aanwezige en te verwachten problemen, behoeften, ontwikkelingen en mogelijkheden in de diverse voor de organisatie relevante omgevingssectoren. Participatie van externe belanghebbenden kan er toe bijdragen dat meer en meer betrouwbare omgevingsinformatie in het beleidsvormingsproces wordt ingebracht.

c. Veel arbeidsorganisaties worden steeds omvangrijker en gecompliceerder en de taken van vele werkers worden steeds gespecialiseerder. Het zicht op de zin en de functionering van het geheel en de eigen plaats daarin wordt geringer, het gevoel van machteloosheid neemt toe; de werknemer dreigt te vervreemden. Maar hij niet alleen, ook de burger wordt m.b.t. diverse terreinen van overheidsbeleid met vergelijkbare ontwikkelingen geconfronteerd. Als tegenwicht tegen de groeiende vervreemding is het wenselijk de belanghebbenden meer bij de gang van zaken te betrekken, meer openbaarheid te betrachten en de betrokkenen meer mogelijkheden te bieden zelf invloed op het te voeren beleid en de arbeidssituatie uit te oefenen (168).

d. In het bijzonder in (delen van) organisaties met een weinig gestandaardiseerd takenpakket die moeten functioneren in een veranderlijke omgeving, is de inbreng van een veelheid aan deskundigheden en initiatieven nodig om tot een optimale functionering te komen. Het is voor zulke organisatorische eenheden van essentieel belang een zodanig organisatieregim te scheppen dat flexibel kan worden gereageerd op veranderende omstandigheden en dat de deskundigen worden gestimuleerd hun kundigheden te mobiliseren en in te brengen. Zoals we in het volgende hoofdstuk nog nader zullen zien is een mechanisch organisatieregim (een regim conform de ideeën van de klassieke organisatieleer) daartoe weinig, en een management systeem met een open communicatie, een niet te hiërarchische structuur, uitdagingen van allure en voldoende ruimte voor het medebepalen van de doelstellingen en de inhoud van het werk door de medewerkers, meer geschikt (169).

e. Participatie van de ondergeschikten kan het inzicht, de informatievoorziening en de vaardigheden van de medewerkers bevorderen, en die bekwaamheidsvergroting kan op haar beurt weer vruchten afwerpen voor de organisatie.

f. Door de belanghebbenden uit te nodigen mee te denken over het te voeren beleid van en de gang van zaken in de organisatie, hen te vragen om hun oordeel en daarmee bij het nemen van de beslissingen rekening te houden, wordt tegemoetgekomen aan hun behoefte aan erkenning en zelfrespect.

Bovendien kan nauwe samenwerking met de belanghebbenden bij de beleidsvoorbereiding bijdragen tot de acceptatie van het beleid door de belanghebbenden (170) en tot het gemotiveerd zijn van de medewerkers en andere

belanghebbenden de genomen besluiten zo goed mogelijk uit te voeren.⁺⁾

Zoals uit het voorgaande blijkt, achten wij participatie van belanghebbenden om uiteenlopende redenen wenselijk. Ten dele gaat het om het door middel van participatie scheppen van mogelijkheden voor de belanghebbenden voor behartiging van hun (economische, sociale, psychische, e.a.) belangen, ten dele ook om het hanteren van een middel dat een efficiënte functionering van organisaties kan bevorderen.

Naast bovenstaande overwegingen dient hier een andere factor te worden genoemd die het wenselijk maakt binnen arbeidsorganisaties te zorgen voor voldoende participatiemogelijkheden voor de medewerkers. Wij bedoelen de veranderingen in de moderne Westerse samenleving in opvatting over de legitimiteit van machtsuitoefening. We zullen daarop iets nader ingaan.

"Macht" is, in navolging van Katz en Kahn (172), te omschrijven als "het vermogen om het gedrag van anderen daadwerkelijk te beïnvloeden". De oorsprong van dit beïnvloedingsvermogen, van de macht, kan verschillend zijn. Zo kunnen onder meer worden onderscheiden: "expert power" (het vermogen om invloed uit te oefenen op grond van betere geïnformeerdeheid, grotere deskundigheid, e.d.), "referent power" (beïnvloedingsvermogen gebaseerd op sympathie of identificatie)(173) en "legitimate power" (authority, gezag), d.w.z. macht die toegekend is aan een bepaalde persoon en positie, en erkend is als terzake dienende door degene die de macht uitoefent, door degenen over wie die macht wordt uitgeoefend en door de andere leden van het systeem (174).

^{+)Hier wordt verondersteld dat de belanghebbenden bij hun participatie de beleidsvorming daadwerkelijk kunnen beïnvloeden en dat de leiding van de organisatie dat ook op prijs stelt. Participatie in deze zin moet wel worden onderscheiden van de situatie waarbij de leiding alleen maar suggereert dat zij oog heeft voor de belangen van de belanghebbenden en waarde hecht aan een eigen inbreng hunnerzijds. Het gaat dan om het streven van de leiding door middel van "participatie" de belanghebbenden het gevoel te geven dat zij belangrijk zijn en deel hebben aan de besluitvorming. Participatie wordt dan gehanteerd als manipulatietechniek van het management, als een nuttig artikel in het assortiment van trucs voor bestuur en bedrijfsvoering. McGregor merkt t.a.v. leiders, die participatie zo zien op: "It is for them a manipulative device for getting people to do what they want, under conditions which delude the "participators" into thinking they have had a voice in decision making. The idea is to handle them so skillfully that they come up with the answer which the manager had in the first place, but believing it was their own. This is a way of "making people feel important" which these managers are quick to emphasize as a significant motivational tool of management" (171).}

Het legitieme karakter dat macht gezag maakt berust dus zowel op formele organisatorische beslissingen binnen een bepaald systeem als op de erkenning van de juistheid van de machtsuitoefening door de betrokkenen.

Vanuit de organisatorische grondslag bezien zou men kunnen spreken van "formeel gezag"⁺⁾ of, gelet op de bevoegdheden die aan een positie zijn verbonden, van "ambtsgezag" (176), d.w.z. dat de gezagsdrager ambtshalve gezag heeft. Zijn ondergeschikten gehoorzamen niet zozeer de persoon van de gezagsdrager, maar diens ambt. De bevoegdheid van de gezagsdrager om te bevelen berust op het geheel van (rechts)regels dat de bekleeder van een bepaalde positie (ambt) in de organisatie machtigt om beslissingen te nemen, opdrachten te verstrekken, enz. (177).

De erkenning van de juistheid van machtsuitoefening door gezagsdragers (het tweede element uit de gegeven begripsomschrijving van gezag), kan op verschillende gronden berusten, zoals: traditie (het uitgaan van de juistheid van machtsposities omdat zij vanouds bekend zijn), geloofsopvatting (zo staat, respectievelijk stond, in protestants-christelijke kring de gedachte centraal dat gezagsdragers gehoorzaamd behoren te worden omdat hun macht/gezag (178) voortvloeit uit de soevereiniteit Gods en Gods wil geëerbiedigd dient te worden) (179), en instemming met de doeleinden waarvoor macht wordt toegekend en uitgeoefend.

Traditie en geloof verliezen in onze maatschappij terrein. Lammers (180) meent dat het er naar uitziet dat in de moderne samenleving gaandeweg in allerlei levensgebieden een verschuiving in legitimeringsgronden van machtsuitoefening optreedt in die zin dat de ondergeschikten steeds meer de machtsuitoefening slechts dan legitiem achten indien zij (tot op zekere hoogte) instemmen met de doeleinden waarvoor macht wordt uitgeoefend en indien zij de gezagsdrager deskundig achten (d.w.z. dat zij de gezagsdrager achten te beschikken over de voor een goede vervulling van de leider-

+) In navolging van Weber wordt in plaats van formeel gezag ook wel gesproken van "legaal (-rationeel) gezag". Het bezwaar van het begrip "legaal (-rationeel) gezag" is echter dat het een heldere discussie niet bevordert omdat de legitimeringsgrond(en) van de machtsuitoefening bij legaal (-rationeel) gezag niet geheel duidelijk is (zijn). De hoofdgedachte is dat zulk gezag berust op het ambt dat iemand bekleedt (legaal gezag is dan identiek aan formeel of ambtsgezag). Soms echter wordt de legitimering mede gezocht in de deskundigheid van de ambtsbekleeder. Legaal gezag omvat dan zowel formeel gezag als - in de terminologie van Idenburg - functioneel gezag (175).

schapspositie benodigde persoonlijke kwaliteiten: vakkennis, ervaring, creativiteit, sociale vaardigheid, e.d.). Een verschuiving derhalve van op formele regeling en traditie of geloofsopvatting gebaseerde gezagsverhoudingen naar "deskundig-democratische" gezagsrelaties^{+) .}

Die verschuiving moet echter niet te absoluut worden opgevat. De formele regeling op grond waarvan de gezagsdrager zijn macht uitoefent blijft ook thans nog steeds mede basis van de machtsuitoefening. En voorts zijn de legitimeringsgronden "deskundigheid van de gezagsdrager" en "machtsuitoefening ten behoeve van doeleinden waarmede de ondergeschikte (van harte; met reserves; of zelfs berustend) instemt" niet volstrekt nieuw. Een absolute gehoorzaamheid van de ondergeschikten in die zin dat zij de ambts-halve gegeven opdrachten van een gezagsdrager uitvoeren zonder zelf in enigerlei mate de doeleinden welke door het bevel worden gediend en de deskundigheid van de chef kritisch af te wegen ("Befehl ist Befehl", "de Minister, de directeur zegt het en dus moeten we zijn opdracht conform de aanwijzingen uitvoeren", e.d.) is ook in het verleden wellicht meer uitzondering dan regel geweest. Wel lijkt het waarschijnlijk dat tegenwoordig vele ondergeschikten kritischer, bewuster en meer vragen stellen ten aanzien van de doeleinden waarvoor macht wordt uitgeoefend en de kundigheid van de chef kritischer volgen en toetsen dan vroeger veelal het geval was.

Op de achtergronden van de verschuiving in de richting van deskundig-democratische gezagsrelaties in arbeidsorganisaties zullen we hier niet trachten in te gaan. Die achtergronden zijn zeer complex (veranderingen in het gezinsleven en op de scholen en universiteiten, waardoor in de richting van deskundig-democratische gezagsrelaties "voorgevormde" jongelui de personeelsgelederen in de arbeidsorganisaties komen versterken, de snelle veranderingen in onze maatschappij waardoor de waarde van "ervaring" sterk devalueert, uitgebreidere scholing van vele ondergeschikten, toenemende complexiteit van het bedrijfsgebeuren, het duidelijker zichtbaar worden van de beperkte deskundigheid van vele gezagsdragers, het sterker op gaan komen voor de eigen belangen door de ondergeschikten, e.d.) (184) .

+) Vele auteurs gebruiken in dit verband op enigerlei wijze het begrip "functionele" gezagsrelatie. We geven er echter de voorkeur aan deze term te vermijden. Het begrip functioneel gezag wordt door verschillende auteurs in uiteenlopende betekenissen gebruikt; zo geven Lammers (181), Idenburg (182) en Van Zuthem (183) er een verschillende omschrijving van.

Een belangrijk gevolg van de opkomst van deskundig-democratische gezagsverhoudingen voor het functioneren van arbeidsorganisaties is dat er een toenemende vraag van de zijde der werknemers naar medezeggenschap en inspraak ontstaat (185). Er zijn steeds minder mensen bereid zich te schikken in een onmondige situatie (186). Daarmede staat de leiding voor de noodzaak in meerdere of mindere mate aan de druk tot vergroting van de participatiemogelijkheden tegemoet te komen.

3.2.4.2. De beperkte mogelijkheden tot daadwerkelijke participatie

De wenselijkheid van voldoende participatiemogelijkheden voor de belanghebbenden in arbeidsorganisaties wordt in beginsel door velen onderschreven. Over wat als "voldoende" moet worden aangemerkt lopen de meningen evenwel uiteen. Sommigen willen met een beperkte mate van participatie van medewerkers en andere belanghebbenden volstaan, anderen pleiten voor medebeslissingsrecht en democratie (187). Als belemmeringen voor een vergaande participatie van alle belanghebbenden worden veelal in het bijzonder aangevoerd: de noodzaak tot behoud van de slagvaardigheid in een organisatie en het gebrek aan deskundigheid bij vele belanghebbenden. Dat roept de vraag op of deze belemmeringen van zodanige aard zijn dat daadwerkelijke participatie van alle belanghebbenden in feite onmogelijk realiseerbaar is. Alvorens aan deze vraag nadere aandacht te besteden, behoeft echter het woord "democratie" verduidelijking.

Gelijkwaardigheid van alle mensen en hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst van de samenleving worden door Van Rhijn (188) en in het WBS-cahier "Op weg naar arbeiderszelfbestuur" (189) als uitgangspunten bij democratie gezien. Vollebergh (190) stelt dat bij democratie iedereen deelneemt aan de besluitvorming over alle aangelegenheden die hem naar zijn mening aangaan. Bij gebruik van het woord democratie in het kader van een industriële arbeidsorganisatie worden met de kring van betrokkenen echter vaak alleen de werkers bedoeld, de externe belanghebbenden blijven veelal buiten beschouwing. Men heeft dan het ideaalbeeld voor ogen van een organisatie waarbij iedere werker medebeslissingsrecht heeft op alle terreinen van besluitvorming. In een dergelijke conceptie worden, zo merkt Langman (191) op, de beslissingen over de gang van zaken door de werkers genomen; de macht ligt niet bij weinigen, maar bij alle werkers. Gespreide macht en medebetrokkenheid en medebeslissingsrecht van een ieder, vormen de trefwoorden van democratie als idee, als

conceptie, als ideaal waarnaar gestreefd kan worden.

Het is evenwel duidelijk dat het in een wat grotere organisatie praktisch onuitvoerbaar is bij ieder besluitvormingsvraagstuk werkelijk alle leden en externe belanghebbenden van de organisatie te betrekken. In een complexe arbeidsorganisatie kunnen taakverdeling, leiding en gezag, en representatie niet worden gemist. En dat niet alleen terwille van een voldoende efficiënte functionering van de organisatie, maar ook terwille van de participatie van belanghebbenden. Deelname van een ieder aan alle besluitvormingsprocessen moge op het eerste gezicht uit een oogpunt van betrokkenheid van de belanghebbenden iets aantrekkelijks hebben, het zou in vele gevallen, zoals Jolles (192) opmerkt, leiden tot een vergadering met een onafzienbare zee van deinende hoofden en gonzende meningen, waarin geen overleg te voeren, geen besluit te treffen en de vervreemding volmaakt zou zijn. We komen daarmee aan de praktische realisatie van het ideële begrip democratie. Nu wordt ook voor de vorm, door middel waarvan getracht wordt het democratisch ideaal te verwezenlijken, het begrip "democratie" gebruikt. Het is dan de aanduiding voor een organisatievorm, waarbij "de belanghebbende partijen de voorwaarden overeenkomen waaronder een recht op machtsuitoefening door de één de plicht tot machtsaanvaarding voor de ander met zich brengt" (193), en waarbij het recht tot de keuze van en de controle op hen die met leidinggevende taken worden belast (en derhalve macht krijgen toegewezen) behoort aan allen die deel uitmaken van de organisatie (194). Albeda voegt daar nog een essentieel punt aan toe, namelijk het zoveel mogelijk respecteren van de minderheidsopvattingen; hij stelt: "democratie veronderstelt dat de ondergeschikten hun leiders kiezen en ter verantwoording kunnen roepen, dat de leiders verantwoording schuldig zijn aan de ondergeschikten en bovendien veronderstelt het dat de meerderheid, die het in een democratisch bestel voor het zeggen heeft, respect opbrengt voor de minderheid" (195).

Voor een praktisch voorbeeld van arbeidsorganisaties die gekenmerkt worden door een democratische organisatievorm wordt veelal verwezen naar het Joegoslavisch model van arbeiderszelfbestuur. Drenth merkt daaromtrent op: "De kerngedachte van het arbeiderszelfbestuur is dat niet de directie, maar de arbeidersraad het hoogste machthebbende en leidinggevende orgaan is in de onderneming. De arbeidersraad is identiek met het "collectief" bij minder dan 30 werknemers; bij meer dan 30 werknemers is het een gekozen orgaan van kleiner omvang dan het collectief. De directie of directeur heeft verant-

woordingsplicht aan de arbeidersraad en ook de bevoegdheid tot herbenoeming (na vier jaar) en ontslag berust bij deze arbeidersraad" (196). De ideële kant van het Joegoslavische arbeiderszelfbestuur wordt in het WBS-cahier "Op weg naar arbeiderszelfbestuur", in navolging van een delegatie van de Nederlandse vakbeweging, als volgt weergegeven: "Het uitgangspunt voor het Joegoslavische zelfbestuur is de mens, die - individueel en als lid van de gemeenschap - verantwoordelijk is voor zichzelf en zijn gehele omgeving, met inbegrip van de onderneming. Daarom zullen de mensen als leden van de samenleving en arbeiders in de onderneming gezamenlijk beslissen wat er in situaties die hen rechtstreeks dan wel indirect aangaan, moet gebeuren. Het gaat in Joegoslavië derhalve niet om *medezeggenschap*, maar om een *zelfbestuur* van mensen in samenspraak met alle overige mensen" (197).

Het maken van onderscheid tussen democratie als organisatievorm en democratie als ideaal van gespreide macht en medebetrokkenheid en medebeslissingsrecht van een ieder, is belangrijk omdat een democratische organisatievorm niet zonder meer een realisatie van democratische idealen behoeft in te sluiten; officiële regelingen en daadwerkelijke processen behoeven geenszins samen te vallen (198). Vollebergh (199) wijst er in dit verband op dat sommige democratische organisaties weliswaar principieel berusten op de gelijkwaardige participatie van alle leden, maar toch weinig gevoel van medezeggenschap en gespreide macht oproepen. Ook uit pleidooien voor vergroting van de invloed van de burger op het overheidsbestuur blijkt dat bij een democratische bestuursvorm zeer wel ontevredenheid over de verwezenlijking van de democratie (de democratische idealen) kan bestaan. Jolles spreekt in dit verband van "de crisis der representantendemocratie" (200), en wijst daarbij o.a. op de kritiek op de indirecte democratie, waarbij "representatie als vervreemdend aan de kaak wordt gesteld", en waartegenover het ideaal van "deelneming van alle burgers, van alle betrokkenen, van de "mensen zelf", in de besluitvorming" naar voren wordt geschoven (201). Ook bij een systeem van arbeiderszelfbestuur als in Joegoslavië behoren verschijnselen als centralisatie van macht, beperkte participatie van de arbeiders en gevoelens van vervreemding kennelijk geenszins tot het verleden (202). Men wordt daarmee geplaagd voor het op het eerste gezicht paradoxale probleem van de oligarchisering van organisaties, die democratie nastreven (203).

3.2.4.2.1. Noodzaak van slagvaardigheid als participatie-remmende faktor

Verschillende managers en auteurs vrezen dat vergaande participatie van de medewerkers aantasting van de slagvaardigheid (d.w.z. het snel kunnen nemen en doorvoeren van adequate besluiten) van de organisatie tot gevolg zal heb-

ben. Omdat zij in ons maatschappelijk systeem slagvaardigheid voor een organisatie - in het bijzonder voor ondernemingen - van groot belang achten, pleiten zij er voor de leiding vooral voldoende vrijheid te laten en met de medezeggenschap niet te ver te gaan. Zo wordt in een rapport van de Prof. Mr. B.M. Teldersstichting gesteld: "De ideale ondernemer moet *slagvaardig* zijn. Slagvaardigheid is in onze dynamische maatschappij voor het welslagen van de onderneming van groot belang. In de concurrentiestrijd, die zich onder voortdurend wisselende omstandigheden afspeelt, moet de ondernemer prompt kunnen beslissen. Een gemiste kans kan voor een onderneming even schadelijk zijn als een gemaakte fout. Om snel te kunnen beslissen moet de ondernemer een voldoende mate van zelfstandigheid bezitten" (204). Kuin, zich de vraag stellende of de maatschappelijke aandrang tot grotere zeggenschap in de zaken der onderneming verenigbaar is met de eisen van een goede ondernemingsleiding, merkt op "kort en heel schematisch gezegd is het antwoord neen" (205). En even later stelt dezelfde auteur: "Waarom zou medebestuur minder goed bestuur betekenen? Democratie werkt toch ook in het landsbestuur en het verenigingsleven? Het antwoord is in de eerste plaats dat een onderneming geen vereniging of overheidsorgaan is. Zij lijkt in wezen meer op een legereenheid in oorlog of een expeditie op reis; omringd door gevaren, telkens stuitend op onverwachte weerstand, genoodzaakt een vaste strategie te koppelen aan een beweeglijke tactiek, vaak gedwongen tot snelle besluitvorming en steeds bereid om zo nodig belangrijke risico's te nemen. Dit brengt mede dat de leiding de handen vrij moet hebben, desnoods autoritaire beslissingen moet nemen" (206). Vergelijkbare gedachten treft men aan bij Stikker, die stelt: "Omdat de onderneming opereert in een concurrentiesysteem moet zij tot snelle besluitvorming in staat zijn. De leiding dient in voldoende mate vrij en onafhankelijk te kunnen beslissen" (207).

Het komt ons voor dat bij het zoeken naar een antwoord op de vraag naar het effect van participatie van de medewerkers^{+) op de slagvaardigheid van een organisatie verschillende aspecten dienen te worden overwogen. We noemen de volgende elementen.}

+) Op het effect van participatie van de externe belanghebbenden gaan we hier niet in. Behandeling daarvan zou ons tot zeer uitvoerige beschouwingen noodzaken gezien de noodzakelijkheid rekening te houden met de sterk uiteenlopende omstandigheden in verschillende arbeidsorganisaties (gemeenten, rijksdiensten, ziekenhuizen, onderzoekinstellingen, allerlei soorten ondernemingen, etc.).

a. Participatie sluit overleg in en overleg vraagt tijd. Het doen deelhebben aan de besluitvorming over een bepaalde aangelegenheid van een groter aantal personen of groepen kan de snelheid van die besluitvorming verminderen. Het duurt veelal langer voordat een ieder tijd kan vrijmaken voor overleg, en de discussie vraagt op zich veelal meer tijd. Bovendien kan de besluitvorming worden vertraagd doordat er door de uitbreiding van de kring van participanten personen bij de besluitvorming worden betrokken die t.a.v. het aan de orde zijnde punt over minder informatie beschikken dan de leiding en het tijd vraagt om deze informatiekloof (gedeeltelijk of geheel) te overbruggen.

b. Arbeidsorganisaties werken niet alleen met vele andere arbeidsorganisaties samen, maar zij leven voor een deel ook in concurrentie met vele andere organisaties. Reeds eerder wezen we erop dat het voor een arbeidsorganisatie in het kader van de onderhandelingen met en de bestrijding van andere organisaties soms doelmatig is een aantal van z'n werkelijke doeleinden en plannen te verheimelijken. Participatie van alle medewerkers bij de voorbereiding van dit soort plannen zou de slagvaardigheid van de organisatie ongetwijfeld schaden omdat zij de geheimhouding van die plannen onmogelijk zou maken. Ten aanzien van ondernemingen wordt in een rapport van de Prof.Mr.B.M.Teldersstichting dienaangaande opgemerkt: "De onderneming moet als commerciële organisatie dikwijls bijna agressief kunnen optreden. Het ondernemen vertoont een zekere overeenkomst met de krijgskunst. In de krijgskunst kan het nodig zijn, de tegenpartij in het ongewisse te laten en een plan de campagne in het diepste geheim op te stellen. Evenzo kan de concurrentiestrijd de onderneming er toe dwingen, een plan in alle stilte voor te bereiden om het vervolgens bij verrassing te kunnen uitvoeren. Dit is alleen mogelijk als de voorbereidingen binnen de onderneming in een volstrekt vertrouwde kring van medewerkers kunnen worden getroffen" (208).

c. De slagvaardigheid van een organisatie wordt niet alleen bepaald door het snel voorbereiden en nemen van besluiten, maar ook door de mogelijkheden tot en snelheid van realisatie van de genomen beslissingen. Overleg met de ondergeschikten-uitvoerders alvorens een besluit wordt genomen zal veelal extra tijd vergen in de fasen van besluitvoorbereiding en besluitneming. Het betrokken zijn bij de besluitvorming kan echter de bereidheid tot en snelheid van uitvoering van het besluit door de ondergeschikten vergroten. Indien door de participatie van de medewerkers de "winst" behaald in de uitvoeringsfase groter is dan het "verlies" in de

voorbereidingsfase neemt de slagvaardigheid van de organisatie door de participatie van de medewerkers niet af, maar toe.

d. Voor de slagvaardigheid van een organisatie is niet alleen de snelheid van het voorbereiden, nemen en uitvoeren van besluiten van belang, maar ook de kwaliteit van de beslissingen. Om tot kwalitatief hoogwaardige beslissingen te komen is vaak een grondige voorbereiding van de besluiten en de inschakeling van vele medewerkers vanwege hun deskundigheid noodzakelijk.

e. Niet alleen door de topleiding, maar ook op allerlei lagere niveaus in de organisatie worden beslissingen voorbereid en genomen. De slagvaardigheid van de organisatie als geheel hangt dan ook mede af van de slagvaardigheid van de lagere niveaus. Door het deelnemen van de ondergeschikten aan de besluitvorming op hogere niveaus worden de mogelijkheden van de lagere niveaus tot een snelle en adequate besluitvorming veelal vergroot. En wel omdat die participatie de informatiedoorstroming naar de lagere niveaus bevordert en hun inzicht in de policy en activiteiten van hogere niveaus en andere groepen in de organisatie verbetert. "Indien iemand met zijn ondergeschikten samenwerkt aan de oplossing van hun problemen, met collegae samenwerkt aan hun gezamenlijke taak en met zijn chefs meedenkt over de taken van de afdeling in het geheel van de onderneming, overziet hij de problemen vanuit verschillende invalshoeken. Dat is nog steeds één van de belangrijkste middelen om verstarring te voorkomen"(209).

f. Indien een organisatie zich ontwikkelt in de richting van een democratische bestuursvorm heeft dat als consequentie dat machtsuitoefening door de leiding kritischer bejegend wordt. Het spreekt voor de ondergeschikten dan niet meer vanzelf dat er een leiding is die macht uitoefent in overeenstemming met doeleinden zoals de leiding die ziet. Machtsuitoefening door bepaalde personen wordt in een democratisch systeem - zoals we eerder zagen - legitiem geacht indien de belanghebbende partijen het recht op machtsuitoefening aan die personen hebben toegekend, de machtsuitoefening blijft binnen de overeengekomen voorwaarden en indien voorts over de machtsuitoefening verantwoording wordt afgelegd aan hen die deel uitmaken van de organisatie. Dat betekent dat bij een democratische organisatievorm de leiding ter wille van haar eigen positie nadrukkelijk rekening moet houden met de belangen en wensen van de ondergeschikten-kiezers. Daarbij komt dat de vele belangen van de verschillende groepen betrokken bij de organisatie veelal ten dele conflicterend zijn. De leiding zal dan ook veelvuldig met tegenstrijdige rolverwachtingen worden

geconfronteerd. Aangezien de leiding bij een democratische organisatievorm voorts genoodzaakt is een grote openbaarheid te betrachten zal het voor haar vaak moeilijk zijn haar gedrag aan de waarneming van de ene of de andere partij te onttrekken. Indien er strijdige belangen en verwachtingen in het geding zijn zal, bij een democratische organisatievorm, een beslissing ten gunste van één partij dan ook gemakkelijk tot een conflict met één of meer andere partijen kunnen leiden. Dergelijke conflicten kan de leiding zich echter, gezien haar afhankelijkheid van de verschillende partijen, slechts in beperkte mate permitteren. De leiding zal dan ook bij strijdige rolverwachtingen veelal de neiging hebben te gaan zoeken naar een compromis, dan wel besluiten een duidelijke keuze achterwege te laten of vooralsnog op te schorten.

Derhalve stimuleert de bij een democratische organisatievorm bestaande combinatie van voorwaardelijke aanvaarding van machtsuitoefening, het als leiding geconfronteerd worden met conflicterende rolverwachtingen, het als leiding afhankelijk zijn van vele groepen, en het als leiding gedwongen zijn tot een grote mate van openbaarheid en verantwoordingsplicht over het eigen handelen, tot het ontstaan van een situatie, waarbij de leiding het nemen van bepaalde groepen onwelgevallige beslissingen zo veel mogelijk uit de weg gaat en waarin veel activiteiten kunnen verzanden in eindeloos gepraat en niemand bevredigende compromissen⁺⁾ . Teneinde een dergelijke situatie van ernstige aantasting van de besluitvaardigheid te voorkómen zal bij invoering van een democratische bestuursvorm in een organisatie extra aandacht voor de regeling van de beslissingsprocedures (incl. de bevoegdheden van de verschillende personen en groepen daarbij) noodzakelijk zijn. Maar zelfs al zijn de beslissingsprocedures en bevoegdheden duidelijk geregeld, dan kan de besluitvaardigheid van de leiding bij een democratische bestuursvorm in het gedrang komen omdat (groepen) ondergeschikten veelal de neiging zullen hebben de leiding ter verantwoording te roepen zodra de leiding een beslissing tegen de belangen of voorkeuren van de ondergeschikten in heeft genomen of dreigt te nemen. Die wetenschap, en de afhankelijkheid van een gezagsdrager van zijn ondergeschikten-kiezers, kan een gezagsdrager aarzelend maken t.a.v. het nemen van bepaalde groepen in de organi-

+) De genoemde combinatie van factoren bestaat overigens ook in zekere mate bij niet-democratische organisatievormen. Het gevaar van een te geringe besluitvaardigheid bedreigt dan ook niet alleen democratische organisaties. Democratische en niet-democratische organisaties verschillen, wat dit betreft, niet in absolute, maar in graduele zin.

satie onwelgevallige beslissingen, ook al bezit de gezagsdrager de formele bevoegdheid daartoe.

Bezien we de vraag naar het effect van participatie van de medewerkers op de slagvaardigheid van een organisatie thans opnieuw, dan lijkt, gelet op het voorgaande, te moeten worden geconcludeerd dat toenemende participatie van de medewerkers de slagvaardigheid van een organisatie in bepaalde gevallen en opzichten kan verkleinen, maar evenzeer in bepaalde situaties en opzichten kan vergroten. De noodzaak tot behoud of verhoging van de slagvaardigheid van een organisatie vormt ten dele een belemmering en ten dele een stimulans tot realisatie van een daadwerkelijke participatie van de medewerkers.

Voorts dient te worden opgemerkt dat bij de discussie over de relatie tussen "slagvaardigheid" en "versterking van de participatie van de medewerkers" nogal eens een te absolutistische presentatie van deze beide wenselijkheden dreigt. Het lijkt er dan op of het in arbeidsorganisaties noodzakelijk is steeds prompte beslissingen te nemen, en of versterking van de participatie noodzakelijkerwijze invoering van medebeslissingsrecht van een ieder op alle fronten impliceert. Zo gesteld valt het niet moeilijk te betogen dat de noodzaak van slagvaardigheid en de versterking van de participatie zich verhouden als water en vuur. De werkelijkheid ziet er echter heel wat genuanceerder uit.

Wat de noodzaak van slagvaardigheid betreft, mag niet uit het oog worden verloren dat er inderdaad situaties bestaan waarbij het direct nemen en doorvoeren van adequate beslissingen van kardinaal belang is voor de organisatie (een geliefkoosd voorbeeld: als er brand is ga je niet eerst rustig om de tafel beraadslagen). Er zijn echter ook vele situaties waarin het nemen en doorvoeren van een besluit minder acuut is en er wel degelijk tijd is voor enig of zelfs uitvoerig overleg.

Wat de versterking van de participatie van de medewerkers betreft is het, tegen de achtergrond van het in het voorgaande behandelde, duidelijk dat zo'n versterking in een arbeidsorganisatie zeer vele vormen kan aannemen: veelvuldiger raadpleging vooraf van de ondergeschikten, intensivering van het werkoverleg⁺⁾, invoering van medebeslissingsrecht van de ondergeschik-

+)Werkoverleg kan op zich vele vormen aannemen. Werkoverleg is een betrekkelijk vaag begrip, waarvan wel duidelijk is dat het gaat om het op besluitvorming gerichte, regelmatige en geregelde, overleg tussen ondergeschikten en hun chef over het werk en de werkomstandigheden in de eigen af-

ten bij de benoeming van de leiding, versterking van de controlemogelijkheden van de ondergeschikten op het doen en laten van de leiding etc.

Indien men de noodzaak van slagvaardigheid en de versterking van de participatie van de medewerkers op deze wijze benadert lijkt een absoluut "ja" of "nee" op de vraag "zal versterking van de participatie de slagvaardigheid aantasten?" niet mogelijk. Het antwoord lijkt afhankelijk te zijn van de participatievorm(en) en de soort beslissing(en) die men op het oog heeft.

3.2.4.2.2. Gebrek aan deskundigheid als participatie-remmende faktor

Onderschatting van het belang van deskundigheid onaantrekkelijk

Arbeidsorganisaties moeten vele ingewikkelde vraagstukken oplossen. Voor een scherpe analyse van de problemen, het ontwerpen van alternatieve oplossingen en het goed inschatten en afwegen van de voor- en nadelen van de verschillende oplossingsmogelijkheden is veelal een zekere, en soms grote, deskundigheid onontbeerlijk. Van der Wolk merkt op: "Een der meest opvallende ontwikkelingen in de moderne onderneming is een toenemende professionalisering. In alle sectoren en afdelingen groeit het aantal experts in sleutelposities. Het technisch speurwerk wordt verricht door hoog gekwalificeerde technici; de commerciële activiteiten worden geleid door marketingexperts; de financiële zaken worden beheerd door financieringsdeskundigen; personeelszaken zijn de verantwoordelijkheid van gespecialiseerde functionarissen. Zo worden de vitale functies in de onderneming steeds meer bemand door hogeschoolde en sterk gespecialiseerde professionals. Experts die een groot gewicht in de schaal leggen voor een succesvolle bedrijfsvoering" (213). Albeda wijst er op, dat de besturing van de maatschappij nu eenmaal een ingewikkeld bedrijf is: "Wie invloed uit wil oefenen op macro-grootheden in

(vervolg noot)

deling of sector van de organisatie (210), maar binnen dat probleemgebied kunnen diverse terreinen van besluitvorming worden onderscheiden, zoals: de wijze van uitvoering van vastgestelde taken, de fysieke werkomstandigheden, de taakverdeling, de werkplanning, de aanschaf van machines en gereedschappen, de personeelsbezetting, het systeem van leiding geven en communicatie, de doelstellingen van het werk, de produktienormen, en vele andere (211). Het werkoverleg in een bepaalde sector van de organisatie kan nu al deze terreinen bestrijken, maar kan in haar reikwijdte ook beperkt zijn tot enkele der genoemde terreinen (212). Voorts kan de mate van invloed van de ondergeschikten bij verschillende werkoverleg-vormen sterk uiteen lopen. Het kan gaan om een vorm van horen van de ondergeschikten over voorgenomen besluiten, maar het kan ook gaan om deelname van hen aan de besluitvoorbereiding of om gemeenschappelijke besluitvorming door leiding en ondergeschikten. De mate van invloed kan daarbij voor verschillende terreinen van besluitvorming verschillen.

het economisch leven moet inzicht hebben in wat het betekent wanneer enkele honderden miljoenen guldens meer of minder ingespoten worden in het economisch leven, zoals dat tegenwoordig heet ... Bij de analyse van de huidige situatie als bij de vraag wat moet gebeuren, is er de noodzaak, gebruik te maken van gespecialiseerde en vaak in sterke mate technische kennis" (214). Ook al acht men alle mensen gelijkwaardig, dat neemt niet weg dat niet ieders mening evenveel waard is. Negeert men dit inzicht - bijvoorbeeld door consequent te kiezen voor een systeem van medebeslissingsrecht van het karakter "one man one vote" - dan kan de kwaliteit van de besluitvorming teruglopen. Een notie, die zijn uitdrukking vindt in de bekende zegswijze "inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht". Het te ver wegdrücken van het deskundigheidselement in een organisatie is bovendien onaantrekkelijk voor de deskundigen. Die onaantrekkelijkheid kan van verschillende aard zijn: vrees voor aantasting van de eigen machtspositie, het perspectief van tijdverslindende inspraak van ondeskundigen, het gevoel dat bij de besluitvorming de "politieke benadering" te veel overheerst ten koste van een "wetenschappelijke aanpak", en de vrees dat de mogelijkheden de eigen capaciteiten te ontplooiën zullen afnemen. Indien deze onaantrekkelijkheden een grote rol spelen kan dat er toe leiden dat verschillende deskundigen de organisatie de rug toekeren.

Echter niet alleen voor de kwaliteit van de besluitvorming en de deskundigen, maar ook voor de ondergeschikten-ondeskundigen is onderschatting van het belang van deskundigheid in bepaalde opzichten onaantrekkelijk. Ook voor hen is het relevant bij de vormgeving van de participatie met de invloed van deskundigheidsverschillen rekening te houden. Er is namelijk een grote kans dat participatievormen waarbij de meer-machtigen over een groot deskundigheidsoverzicht beschikken ten opzichte van de minder-machtigen leiden tot vergroting in plaats van verkleining van de machtsongelijkheid. Dergelijke vormen vergroten niet zozeer de mogelijkheden van de ondergeschikten-ondeskundigen om het gedrag van de bovengeslikten-deskundigen te beïnvloeden, als wel de mogelijkheden van de bovengeslikten tot beïnvloeding van het gedrag van de ondergeschikten. Het is de verdienste van Mulder en zijn medewerkers dat zij deze "dubbele bodem van de participatie" scherp in het licht hebben gesteld. We zullen op de beschouwingen en onderzoekingen van Mulder hier iets nader ingaan.

Mulder merkt op: " Het begrip "participatie" duidt in de wereld van vandaag op hoop en vrees. Hoop koesteren velen die denken dat participatie-

procedures de "have-nots" in macht zal verheffen en tot een gelukkiger bestaan zal brengen... De hoopvolle theorie houdt zeer globaal in, dat participatie wederzijdse communicatie betekent, dat in participatiebenaderingen gelijkheid wordt beklemtoond, dat het een vorm is van het opheffen van machtverschillen tussen "have-nots" en "have's" in macht "(215). Mulder toont, in het kader van zijn beschouwingen over verkleining en vergroting van machtongelijkheid, aan dat deze "hoopvolle theorie" slechts ten dele houdbaar is. De kern van zijn macht-afstand-reduktie-theorie wordt gevormd door twee, door uitvoerige onderzoeken getoetste, stellingen: mensen streven ernaar de machtverschillen tussen henzelf en de meermachtigen in hun sociaal systeem (groep, organisatie, maatschappij) te verkleinen, respectievelijk op te heffen, en: dit streven (deze macht-afstand-reduktie-tendens= m.a.r.t.) zal sterker zijn naarmate het machtverschil tussen henzelf en de meer-machtigen kleiner is (216).

Wat deze laatste stelling betreft merkt Mulder op: "Deprivatie- of dissatisfactie-theorie zou voorspellen dat de motivatie het sterkst zal zijn waar de behoefte, het gemis, het grootst is; hier dus bij de Personen op grote machtafstand. Grotere honger leidt tot grotere voedselbehoefte. De m.a.r.-theorie is daarentegen een *verslaving-theorie*: meer consumptie van macht leidt tot een sterkere machthebehoefte. Gebruik van "hard drugs" resulteert in een sterkere behoefte hieraan. In onze terminologie: de nabijheid van het doel werkt. Hoe dichterbij het doel, des te sterker de m.a.r.t. Personen op te grote machtafstand zien af van m.a.r., zij geven dit streven op, en vervangen het onder meer door het ervaren van solidariteit met andere machtlozen"(217). In de gedachtengang van Mulder is de consequentie dat in een medezeggenschapssituatie waarin de meer-machtigen beschikken over veel meer (technische, economische en andere) informatie en over meer getraindheid in andere relevante deskundigheden als praten en nota's schrijven (kortom beschikken over veel meer op deskundigheid gebaseerde macht), de mindermachtigen niet of zwak gemotiveerd zijn naar meer macht te streven; de "kosten" (te verwachten grote energiebesteding aan eigen scholing, vrees voor verlies van persoonlijke relaties, grote kans om te falen, e.d.) van een mogelijke macht-afstand-reduktie worden door de minder-machtigen in zo'n situatie in het algemeen te groot geacht. De kans op uitbreiding van de macht van de minder-machtigen is in zo'n situatie derhalve klein (218). De kans op het tegenovergestelde - namelijk machtsvergroting van de machtigen - is daarentegen zeer reëel. Macht is immers het vermogen het gedrag van anderen daadwerkelijk te beïnvloeden. Machtigen zijn derhalve slechts machtig indien er

concrete mogelijkheden zijn tot beïnvloeding van anderen. Medezeggenschapsprocedures waarin de ondergeschikten-ondeskundigen betrokken worden bieden daartoe een fraaie gelegenheid; in zo'n situatie kunnen de bovengeschikten-deskundigen in direct contact hun kennis inbrengen en hun deskundigheids-overzicht tot gelding brengen (219).

Het resultaat van het deelnemen in de besluitvorming door minder-machtigen in een situatie waarin de meer-machtigen over veel meer deskundigheid beschikken zal derhalve per saldo veelal toename in plaats van verkleining van de machtverschillen tussen meer- en minder-machtigen zijn (220). Daarbij voegt zich de omstandigheid dat een persoon die heeft mogen meespreken in het overleg leidend tot een beslissing, en zich niet uitdrukkelijk van die beslissing heeft gedistantieerd, een zekere medeverantwoordelijkheid voor het definitieve besluit draagt. Door zijn medebetrokkenheid bij het besluit, en doordat hij reeds "inspraak heeft gehad", kan hij zich tegen de uitvoering van het besluit moeilijker verzetten dan indien hij niet in het vooroverleg was betrokken (221).

Mulder meent dat zich met name voor de vertegenwoordigers van de lagere niveaus in de ondernemingsraden de hiervoor geschetste situatie van een te geringe deskundigheid kan voordoen en aanleiding kan zijn tot niet geslaagde leerprocessen. Hij stelt: "In de praktijk van de ondernemingsraden (en ook in de arbeidersraden in Joegoslavië) kunnen we zien dat somtijds de gewone organisatieleden, op begrijpelijke gronden, te weinig kennis van en kunde hebben over financieel-economische en andere factoren, en dat zij dan inderdaad voor de overmacht aan kennis en kunde van directie en hoge staf slechts kunnen bukken. Dan vindt een "slecht leren" plaats. Zij kunnen zichzelf bedriegen, zichzelf wijsmaken dat zij door hun O.R.-lidmaatschap het machtverschil ten opzichte van de machtigen verkleinen, terwijl het tegendeel in feite het geval is. Of zij kunnen leren dat het allemaal tot niets dient, dat zij toch geen werkelijke verkleining van machtverschil tot stand kunnen brengen. Zij geven de strijd op, hun zelfvertrouwen neemt af, zij hebben in het vervolg geen energie meer over voor een feitelijke machtafstand-verkleining in situaties waar deze wél mogelijk zou zijn" (222).

Als situatie waarin de omstandigheden wel gunstig zijn voor machtsafstandverkleining wordt door Mulder (223) het werkoverleg aangemerkt⁺⁾. Het deskundigheidsverschil tussen de ondergeschikten en hun direkte chef is veelal niet al te groot. Participatie inzake iemands eigen, directe werksituatie is naar de mening van Mulder dan ook te prefereren boven het ver van de hoofdbezigheden van vele organisatieleden verwijderde praten over de financieel-economische macro-problematiek in de ondernemingsraden. "Daar, op de werkvloer (= iedere plaats waar het werk gedaan wordt), kan volgens de theorie veel beter machtverschilverkleining geleerd worden dan in de ondernemingsraad" (228).

Overlaten van de besluitvorming aan deskundigen bedenkelijk

Juist indien men zich incompetent weet om de ingewikkelde problematiek op velerlei gebied goed te doorzien en indien men zich bewust is van het cardinale belang voor een succesvol beleid van de inbreng en benutting van deskundigheid, is de verleiding groot om de zaken aan de deskundigen op dat gebied over te laten. Albeda stelt dan ook: "In onze steeds ingewikkelder wordende, aan snelle veranderingen onderhevige maatschappij ligt technocratie meer voor de hand dan de democratie"(229). Anderzijds kan men echter in onze maatschappij groeiende bedenkingen constateren tegen een werkwijze waarbij de zaken aan de deskundigen op dat gebied worden overgelaten. Met de woorden van Scholten: terwijl al lang geleden werd opgemerkt dat oorlog te belangrijk is om aan de generaals over te laten, komt men nu meer en meer tot de conclusie dat ook de gezondheidszorg niet meer aan de medici, de wegeaanleg niet aan verkeer en waterstaat en het wetenschappelijk onderwijs niet aan de universiteiten kan worden overgelaten (230). Albeda (231) meent dat de opkomende ideologie in de samenleving die van de directe democratie is, die de macht wil brengen naar de basis. Zijns inziens is er een

+) Werkoverleg is een middel dat in beginsel zowel kan bijdragen tot een betere behartiging van de belangen van de werknemers als tot een efficiëntere functionering van de organisatie (224). Kuipers (225), Ramondt (226) en Scholten (227) trekken op basis van ervaringen met werkoverleg in verschillende Nederlandse ondernemingen de conclusie dat werkoverleg vooral lijkt te worden ingevoerd om tot produktiviteits- en efficiëncy-verbetering en beheersing van het arbeidsgedrag in de organisatie te komen, en dat de leiding als regel bij het werkoverleg het initiatief heeft en er voor zorgt dat zij dit ook aan zich houdt. Zij menen dat men niet te optimistisch moet zijn met betrekking tot de bijdrage die werkoverleg in de gangbare opzet levert aan het beter tot hun recht komen van werknemersbelangen en aan de democratisering van ondernemingen.

soort culturele revolutie aan de gang, waarbij overal het zelfbestuur door alle betrokkenen als ideaal tegenbeeld wordt gezien van hiërarchische structuren, waarin door weinige deskundigen de dienst wordt uitgemaakt. De deskundigen worden in onze maatschappij in toenemende mate argwanend gezien. Ze worden met de managers als de "regelaars", de "bedisselaars" aangemerkt⁺⁾ . Zo beantwoordt De Galan de vraag wie - welke groep - in de onderneming de macht uitoefent met: "Globaal genomen gaat het om twee groepen. Ten eerste is er de kleine laag van het *topmanagement*, de beslissingselite: directeuren, leden van raden van bestuur, soms ook commissarissen ... De tweede groep is die van het *kader* en van de *deskundigen*, de adviseurs die zich binnen het bedrijf kunnen bevinden maar ook extern kunnen zijn. Het gaat hier om een vrij omvangrijke categorie, die door Galbraith tesamen met de top wordt aangeduid als de technestructuur"(234). Na er op gewezen te hebben dat de "gewone" werknemers niet geheel onmondig zijn, stelt De Galan: "Dit neemt niet weg dat het de deskundigen en de managers zijn die de zaak leiden. Zij zijn de "regelaars", de "bedisselaars"(235). Op het in toenemende mate worden van kennis tot machtsfactor wordt ook door Snijders gewezen. Hij stelt: "Reeds nu, maar zeker in de afzienbare toekomst, levert de wetenschap met de op haar gebaseerde techniek de basis voor de bevrediging van onze behoeften. En dat niet alleen, maar het typerende van dit tijdperk is, dat de behoeften zelf in steeds sterkere mate via wetenschappelijke procédés worden gehanteerd en zelfs gecreëerd. Het ligt daarom voor de hand dat de beschikking over wetenschappelijke kennis en over het potentieel om die door wetenschappelijk onderzoek uit te breiden, de eigenlijke basis wordt van macht"(236). In een artikel, waarin hij de gevolgen

+)Deskundigen, specialisten, technici en wetenschapsmensen worden in onze maatschappij overigens niet alleen argwanend gezien vanwege hun macht, zij worden ook steeds meer verdacht vanwege de gevolgen van hun werk. Zij (b)lijken niet alleen bevorderaars van de vooruitgang en oplossers van onze problemen, maar ook veroorzakers van nieuwe problemen en eenzijdige vakidioten te zijn. Techniek en technologie blijken niet alleen bij te dragen tot een ruimere voorziening aan voedsel en materiële goederen, tot een betere gezondheidszorg, tot een doorbreking van het isolement van vele bevolkingsgroepen, etc., maar ook tot o.a. accumulatie van geavanceerd oorlogstuig, luchtverontreiniging, lawaai-overlast, verlies aan privacy, verarming van de flora, en toenemende complexiteit van een wereld waarin veel mensen toch al het gevoel hebben het overzicht kwijt te zijn en als individu machteloos te staan. Het zou te ver voeren hier op deze en verwante aspecten in te gaan. Volstaan moge worden met de geïnteresseerde lezer te verwijzen naar met name het hoofdstuk "Technology on Trial" in Hetman (232) en naar de artikelen in Boerderijcahier 7602 van de TH-Twente (233).

voor de politieke besluitvorming van de technisch-wetenschappelijke ontwikkeling nagaat, merkt Zoutendijk op: "Er vindt overal een geleidelijke verschuiving van de beslissingsmacht plaats naar het lagere niveau, naar het niveau waar de kennis en informatie is en waar men de tijd heeft om deze te gebruiken, naar de technocraten en bureaucraten of ook wel, afhankelijk van het probleemgebied, naar de belangenorganisaties en andere pressiegroepen. De beslissingsmacht wordt diffuus en verspreid over een groot apparaat dat te log is om snel te kunnen reageren. We komen dan in de situatie dat regering en parlement weinig goed of kwaad meer kunnen doen, dat zij niet op kunnen tegen het apparaat dat een eigen leven is gaan leiden en op zelfhandhaving uit is... Dat deze ontwikkeling, indien zij zich zou voortzetten op den duur grote gevaren zal inhouden voor onze parlementaire democratie spreekt welhaast vanzelf"(237).

We zullen hier geen poging doen een overzicht te geven van de technocratie-discussie in de literatuur; daarvoor zij verwezen naar enige andere auteurs (238). De belangrijkste reden om de zaken niet geheel aan de deskundigen op dat gebied over te laten is ons inziens dat het formuleren en vaststellen van het beleid voor een bepaald gebied niet alleen een kwestie is van deskundigheid, maar mede een probleem van afweging van waarden, doeleinden en belangen. Vanwege dit laatste punt kan men er voor pleiten het recht op het nemen van de beslissingen toe te kennen aan allen die betrokken zijn bij die waarden, doeleinden en belangen. Ten eerste omdat daarmee tegemoet wordt gekomen aan het democratisch ideaal dat de mens het recht heeft om mee te beslissen over zaken die hem aangaan. Ten tweede omdat de deskundigen op dat gebied geen onpartijdige groep vormen; zij hebben veelal persoonlijk belang bij een bepaalde beleidskoers (de koers waarbij zij hun ideeën en wensen kunnen realiseren is voor de deskundigen aantrekkelijk, omdat het hun behoefte aan zelfrespect bevredigt en hun ontplooiingskansen, promotiemogelijkheden en maatschappelijke status kan vergroten).

Wegen naar een vermindering van de spanning tussen democratie en technocratie

Overzien we het voorgaande dan moet worden geconstateerd, dat zich in onze maatschappij kennelijk gelijktijdig twee met elkaar botsende ontwikkelingen voltrekken. Enerzijds is er de roep om en het streven naar vergroting van de inspraak van belanghebbenden en democratisering⁺). Anderzijds is er in

⁺) "Democratisering" kan worden omschreven als "toeneming van de mate van democratie" (239), het begrip verwijst naar een tekort aan democratie en tezelfdertijd naar een streven naar meer democratie (240). Met betrekking tot het wetenschaps- (en andere sectoren van overheids)beleid wordt soms

onze maatschappij een sterke tendens tot toenemende complexiteit en specialisatie, een ontwikkeling waarbij de behoefte aan een professionele aanpak van de gecompliceerde vraagstukken groeit, maar een ontwikkeling die tevens tot gevolg heeft dat de deskundigen de besluitvorming op hun gebied steeds meer gaan domineren. Daarmede dringt zich de vraag op hoe in een maatschappij en arbeidsorganisaties die steeds complexer worden en steeds verder verwetenschappelijken, gewaarborgd of bevorderd kan worden dat de belanghebbenden-ondeskundigen de mogelijkheid houden of krijgen de besluitvorming over voor hen relevante zaken daadwerkelijk te beïnvloeden. Anders gezegd: hoe kan worden voorkomen dat de deskundigen behalve hun deskundigheid uit te oefenen onderwijl ook de doeleinden en wenselijkheden voor hun werkgebied vaststellen?(243).

In beginsel lijkt de oplossing voor bovenstaande vraag niet zo moeilijk aan te geven. Die oplossing zou kunnen zijn: laat de deskundigen werken binnen door de (democratisch gekozen en gecontroleerde) beleidsorganen, dan wel door alle belanghebbenden gezamenlijk, vastgestelde doelstellingen en grenzen. Helaas is daarmede echter meer een probleem dan een oplossing gegeven. Doelstellingen en beleid komen niet uit de lucht rollen. Daaraan vooraf gaat een proces van beleidsvoorbereiding. Een proces waarin veelal diverse factoren, ontwikkelingen en mogelijkheden moeten worden bestudeerd, een proces derhalve waarin deskundigen veelal een hoofdrol spelen. Tijdens dit proces wordt door de deskundigen vrijwel steeds niet alleen informatie verzameld, maar er worden ook nadere of herziene probleemstellingen geformuleerd, en er vindt selectie van informatie, ideeën en potentiële alternatieve oplossingsmogelijkheden plaats. Daarna worden alleen de geselecteerde oplossingsmogelijkheden verder uitgewerkt. Aan degenen, die de uiteindelijke keuze uit de verschillende mogelijkheden maken worden dan ook vrijwel steeds slechts een beperkt aantal alternatieven voorgelegd. Aan deze selectie in de fase van beleidsvoorbereiding, aan deze wat Verburg (244) in navolging van Kosiol "Vorentscheidungen" noemt, valt veelal niet te ontkomen. Het proces van beleidsvorming zou - zoals we reeds eerder zagen - indien alle theoretisch denkbare alternatieven uitgewerkt zouden moeten worden veelal

(vervolg noot)

onderscheid gemaakt in externe of politieke en interne of sociale democratisering (241). Onder "politieke democratisering van een activiteit" wordt dan veelal verstaan: "het intensiever betrekken van de kiezers en hun vertegenwoordigers bij het nemen van besluiten, die die activiteit betreffen"; en met "sociale democratisering" wordt bedoeld: "het intensiever betrekken van de uitvoerders van besluiten bij het nemen van die besluiten"(242).

te omvangrijk, te duur en te tijdrovend worden. Maar het betekent wel, dat er in de fase van de beleidsvoorbereiding reeds een belangrijk stuk besluitvorming door de deskundigen plaatsvindt. Daarbij komt dat ook in de fase van de beleidsuitvoering de inzichten en opvattingen van de deskundigen een belangrijke rol spelen. Weliswaar zijn in die fase in beginsel de doelstellingen en de beleidskoers gegeven, maar dat neemt niet weg dat deze meestal vrij globaal zijn en dat in de uitwerkings- en realisatiefase veelal de noodzaak bestaat tot een nadere en soms zelfs voortdurende afweging van belangen.

Bezien we thans de vraag opnieuw hoe gewaarborgd of bevorderd kan worden, dat de belanghebbenden-ondeskundigen de mogelijkheid houden of krijgen de besluitvorming over voor hen relevante zaken daadwerkelijk te beïnvloeden, dan lijken, gelet op het voorgaande en op de bevindingen van diverse studies (245), belangrijke factoren:

- zorgdragen voor het geïnformeerd zijn, en bevordering van de deskundigheid en de vaardigheden van belanghebbenden;
- een juiste instelling van deskundigen en leiding;
- bewaking van het doen en laten van deskundigen en leiding.

Gaan we op ieder van deze punten kort in.

a. Om de besluitvorming te kunnen beïnvloeden moeten de belanghebbenden weten waarover besloten moet worden en wat de alternatieven - met hun consequenties - zijn. Inspraak staat en valt met een goede informatieverstrekking (246). De inspraak - eventueel medebeslissingsrecht - hebbende belanghebbenden moeten door de leiding en deskundigen tijdig worden voorzien van betrouwbare informatie in voldoende omvang en in adequate vorm. Tevens dienen de belanghebbenden de mogelijkheid te hebben leiding en deskundigen op te dragen voor aanvullende informatie zorg te dragen (247). De belanghebbenden dienen echter niet alleen te weten wat de leiding en de deskundigen willen en voorstellen, het is evenzeer van belang dat de (vertegenwoordigers van de) belanghebbenden de belangen en de wensen van de belanghebbenden inventariseren, bundelen en tot eisen en/of voorstellen uitwerken.

De belanghebbenden moeten voorts over voldoende eigen kennis en vaardigheid beschikken om de veelzijdige informatie te kunnen verwerken en wegen, teneinde tot een eigen oordeel over de (on)wenselijkheid van bepaalde beslissingen te kunnen komen. Zij dienen bovendien over de nodige vaardigheden te beschikken om datgene wat zij willen goed te kunnen verwoorden (248) of op schrift te stellen. De belanghebbenden moeten voorts in staat

zijn om hun standpunt in samenwerking dan wel onderhandeling of strijd met anderen voldoende tot gelding te brengen. Derhalve zijn van bijzonder belang:

- het recht op informatieverwerving van de belanghebbenden;
- adequate informatieverstrekking door leiding en deskundigen;
- bezinning op en formulering van de eigen belangen en wensen door de belanghebbenden;
- scholing en vorming van de belanghebbenden, zowel ten aanzien van economisch en technische als sociale kennis en vaardigheden (daarbij valt niet alleen te denken aan scholing en vorming in het werk, maar ook buiten het werk en in de periode voorafgaand aan de actieve loopbaan).

b. Zoals in het voorgaande is gebleken, kunnen de deskundigen een belangrijke invloed op het verloop van de besluitvormingsprocessen uitoefenen. Het hangt mede van hun instelling af, welke mogelijkheden de belanghebbenden-ondeskundigen tot beïnvloeding van de besluitvorming worden geboden. Deze mogelijkheden worden bevorderd indien de mentaliteit van de deskundigen wordt gekenmerkt door:

- het streven de belanghebbenden niet alleen in het stadium van beleidsvaststelling, maar ook in de fasen van beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering bij de gang van zaken te betrekken;
- de instelling om bij het eigen handelen zoveel mogelijk uit te gaan van de belangen en wensen van de belanghebbenden in plaats van van de eigen voorkeuren;
- het gewetensvol zoeken naar en uitwerken van nieuwe alternatieven indien de beschikbare voor de belanghebbenden onvoldoende bevredigend zijn;
- de bereidheid tot open en objectieve informatieverstrekking in alle fasen van besluitvorming;
- het streven naar een zo groot mogelijke doorzichtigheid en een zo openbaar mogelijk verloop van het besluitvormingsproces.

Het ~~behoeft~~ heeft weinig betoog, dat in het bijzonder ook de instelling van de leiding van betekenis is voor de mate waarin participatie van belanghebbenden tot werkelijkheid wordt gebracht. Vooral in hiërarchisch gestructureerde organisaties hangt het in sterke mate van de leiding af in hoeverre alternatieve keuzemogelijkheden ter discussie worden gesteld, of dit tijdig geschiedt, of daarbij alle relevante informatie wordt verstrekt, welke ruimte wordt geboden voor de inbreng van de medewerkers, in hoeverre er mogelijkheden worden geschapen tot vorming en opleiding

van de ondergeschikten, en of er sprake is van een voor de belanghebbenden duidelijke organisatie van de besluitvormingsprocessen (249). De hiervoor m.b.t. de mentaliteit van deskundigen genoemde punten gelden dan ook evenzeer voor de leiding.

Voorts is van veel belang dat de leiding kiest voor een constructieve en stimulerende opstelling m.b.t. de totstandkoming van een ruim en gevarieerd pakket overlegvormen met belanghebbenden. Jolles wijst daar specifiek met betrekking tot het nemen van politieke beslissingen op en hij pleit voor de realisatie van een "poreuze democratie", waarbij de diversiteit van in het volk levende opvattingen en belangen niet alleen door middel van de representatieve democratie, maar ook door middel van "een veelheid van vormen en kanalen van informatie, overleg en confrontatie met en tussen onderscheiden groepen van burgers tot gelding komt" (250). Van Dijck formuleert vergelijkbare gedachten met betrekking tot het bedrijfsleven. Hij stelt: "de onderneming zal met relevante sociale groeperingen - georganiseerde en niet-georganiseerde - relaties en communicatiekanalen op moeten bouwen... Men zal vanuit het beleidsvoorbereidingscentrum andere gangen dan alleen via de formele representerende structuur, moeten graven, naar de betrokken groeperingen" (251). Hij wijst er voorts op dat bij het opbouwen van relaties niet alleen in termen van permanente structuren, maar ook aan "ad hoc oproepbare en projectmatig werkende overlegkaders" moet worden gedacht (252).

c. Behalve te vertrouwen op de democratische en dienstvaardige gezindheid van de deskundigen en de leiding, lijkt het nuttig voorzieningen - o.a. wettelijke regelingen - te treffen om de realisatie van de hiervoor onder a. en b. omschreven wenselijkheden zo goed mogelijk veilig te stellen, en om het doen en laten van deskundigen en leiding, voor zover mogelijk, te kunnen bewaken.

Eén mogelijke voorziening ter bewaking van het doen en laten van deskundigen en leiding is het door de belanghebbenden-ondeskundigen inschakelen van "eigen" of andere deskundigen. Die gedachte vindt men op diverse plaatsen terug. Zo is in de Wet op de Ondernemingsraden de bepaling opgenomen dat de gekozen leden van de ondernemingsraad, alsmede de leden van de commissies van die raad, gerechtigd zijn hun arbeid gedurende een door de ondernemingsraad bij zijn reglement te bepalen aantal uren per maand te onderbreken voor beraad met of raadpleging van andere al dan niet in de onderneming werkzame personen, over aangelegenheden die in de ondernemingsraad, of in een commissie van die raad, aan de orde zijn geweest

of zullen komen (253). Rodenburg stelt: "Het is niet te vermijden, dat in de selectie en presentatie van informatie subjectieve factoren een rol spelen. In adviezen van deskundigen komen meningen en standpunten voor, die meestal niet expliciet gemaakt worden. Om te voorkomen, dat in adviezen, rapporten, etc. het verschil tussen feiten en meningen vervaagt kan men een tweede deskundige inschakelen. Deze zal de gegevens weer enigszins anders selecteren, ze anders rangschikken, ze anders wegen, en daardoor tot andere conclusies komen ... Waar het om gaat, is dat er alternatieven beschikbaar zijn" (254). Van Gorkum (255) pleit ervoor dat externe organisatie-adviseurs hun deskundigheid niet in dienst stellen van de belangen en doelstellingen van de leiding, maar van de ondergeschikten; opdat er de mogelijkheid van tegen-expertise tegen de leiding met haar deskundigen ontstaat. Voor zover het de politieke besluitvorming betreft, acht Albeda (256) verbetering van de bewerktuiging van de politieke partijen wenselijk ten einde meer tegenspel te kunnen leveren tegen de financiële, economische en sociale technici van de departementen. Het meer inschakelen van eigen specialisten en het ontwikkelen van service-instituten, zoals het Centraal Planbureau en het Centraal Bureau voor de Statistiek, die niet alleen werken ten dienste van de regering maar die ook op onpartijdige wijze kunnen werken ten dienste van verschillende politieke partijen, lijken hem aangewezen. Ook Zoutendijk (257) pleit, voor wat het overheidsapparaat betreft, voor controle van de deskundigen door andere deskundigen en hij legt daarbij in het bijzonder de nadruk op de controle in het stadium van de beslissingsvoorbereiding. Zijns inziens zal het controlerend apparaat onafhankelijk van de regering moeten kunnen werken, rechtstreeks aan het parlement moeten kunnen rapporteren en toegang moeten hebben tot dezelfde informatie als bij de beleidsvoorbereiding door het overheidsapparaat wordt gebruikt.

Sommige auteurs menen, dat deskundigen uitsluitend door andere deskundigen kunnen worden gecontroleerd. Zo stelt De Groot: "De enige manier waarop men een deskundige in toom kan houden, is: een andere deskundige tegenover hem te plaatsen" (258). Zoutendijk merkt op: "deskundigen kunnen alleen maar gecontroleerd worden door andere deskundigen, net zoals de rekening van een horlogereparatie alleen maar gecontroleerd kan worden door een andere horlogekenner" (259). Het komt ons echter voor dat het doen en laten van deskundigen in vele gevallen ook in zekere mate door niet-deskundigen kan worden beoordeeld. En wel omdat, ook al kunnen de ondeskundigen de technische inhoud van vele voorstellen en argumenten van de des-

kundigen slechts (zeer) ten dele overzien, zij zich - onder voorwaarde dat de deskundigen in verstaanbare taal en voldoende rapporteren - toch veelal wel een zeker oordeel kunnen vormen omtrent de gehanteerde doelstellingen en uitgangspunten bij en de problemen van de gedane voorstellen of aangeboden oplossingen. Daarmede samenhangend zullen de ondeskundigen veelal ook in staat zijn zich een zeker oordeel te vormen omtrent de gezindheid van de deskundigen (260). Of de belanghebbenden-ondeskundigen hun oordeel ook om kunnen zetten in een zekere beïnvloeding van het gedrag van de deskundigen hangt er van af of zij in een positie verkeren waarin zij een zekere macht over de deskundigen kunnen uitoefenen. Voor de bewaking van het doen en laten van deskundigen en leiding door belanghebbenden-ondeskundigen is derhalve in het bijzonder van belang dat:

- de belanghebbenden-ondeskundigen zich kunnen laten bijstaan door eigen resp. andere deskundigen;
- de deskundigen en de leiding (verplicht zijn of worden) de belanghebbenden tijdig en voldoende in voor niet-specialisten verstaanbare taal (te) informeren en rapporteren en daarbij de bij hun werk of voorstellen aan de orde zijnde doelstellingen, uitgangspunten en reeds bereikte resultaten zoveel mogelijk (te) expliciteren;
- de belanghebbenden-ondeskundigen een zekere macht over de deskundigen en de leiding kunnen uitoefenen (bijvoorbeeld doordat de belanghebbenden invloed kunnen uitoefenen op de carrière van de deskundigen en de leiding: hun verkiezing of benoeming, hun ontslag, de middelen die ze ter beschikking krijgen, e.d., of doordat de belanghebbenden zich zodanig organiseren - in de vorm van vakbonden, consumentenbonden, actiegroepen, e.d. - dat zij als reële tegenmacht tegen de leiding met haar deskundigen kunnen optreden).

Relativering van de oplossingsmogelijkheden

Hiervoor zijn onder a. tot en met c. verschillende factoren en maatregelen genoemd die kunnen bevorderen dat de belanghebbenden-ondeskundigen de mogelijkheid houden of krijgen de besluitvorming over voor hen relevante zaken te beïnvloeden. De vraag is of daarmede het ideaal van een democratische functionering van arbeidsorganisaties binnen bereik komt. Waarschijnlijk moet men daarover om de navolgende redenen niet al te optimistisch zijn.

De aanbevolen inschakeling door de belanghebbenden-ondeskundigen van eigen deskundigen heeft ten dele een paradoxaal resultaat. Weliswaar bereikt men daarmede een zekere "countervailing power" tegen de andere deskundigen,

maar tegelijk wordt door middel van deze methode het aantal deskundigen verder uitgebreid. Tegen deze achtergrond stelt De Groot; "Democratisering leidt niet tot minder, maar, paradoxaal genoeg, tot méér "vaders" (=deskundigen, autoriteiten, bestuurders) (261). Na erop gewezen te hebben, dat het plaatsnemen van een deskundige tegenover een andere deskundige een effectieve manier kan zijn om de laatste in toom te houden, vervolgt hij; "Vandaar dat vakbonden hun eigen deskundigen (moeten) hebben. En hetzelfde geldt voor bestuurders; vandaar de instelling van een parlement met, hopelijk, regeringsdeskundigen. Werkt dit principe goed, dan kunnen de niet-deskundigen betrekkelijk rustig slapen - maar inmiddels hebben zij minstens twee "vaders" in plaats van één gekregen. Wie de "vaders" als zodanig niet vertrouwt, is niet geholpen, integendeel" (262).

Voorts dient te worden overwoogen dat het wat al te gemakkelijk is vanuit democratische idealen een aantal wensen of eisen met betrekking tot de mentaliteit en opstelling van deskundigen en leiding te formuleren en daarbij de daarmee conflicterende, ten dele uit anderen hoofde aan hen gestelde, eisen buiten beschouwing te laten.

Zo is het te gemakkelijk gesteld om van de deskundigen en leiding een zodanige instelling te eisen dat zij "bij het eigen handelen zoveel mogelijk uitgaan van de belangen en wensen van de belanghebbenden in plaats van van de eigen voorkeuren"; de deskundigen en leiding zijn immers zelf medebelanghebbenden en uit dien hoofde kunnen zij het recht claimen om ook hun eigen belangen en voorkeuren in zekere mate in te brengen en te verdedigen. Het is eveneens te gemakkelijk om openbaarheid van het besluitvormingsproces en ter beschikkingstelling van alle relevante informatie te eisen en de daar tegenin werkende verlangens en belangen te vergeten. Zo kan aan de deskundigen en de leiding ook de eis worden gesteld de belangen en privacy van de bij hun handelen betrokken personen en groepen zo min mogelijk te schaden; en ter vervulling van die eis zal geheimhouding van bepaalde gegevens soms noodzakelijk zijn. Voorts kan aan de leiding de eis worden gesteld dat zij, mede in relatie tot haar concurrenten, voldoende slagvaardig optreedt, hetgeen haar eveneens kan noodzaken niet al haar informatie prijs te geven (263). Arendsen de Wolff merkt in dit verband met betrekking tot ondernemingen op: "Het uitlekken van vitale bedrijfsinformatie kan de onderneming ernstig nadeel berokkenen. Als een onderneming op grond van bepaalde vindingen of nieuwe technieken een vooraanstaande marktpositie heeft opgebouwd, is de kans reëel dat zij deze positie verspeelt, indien haar concurrenten ook van de betrokken informatie gebruik kunnen maken. Een soortgelijk

effect kan het gevolg zijn van het bekend worden van bepaalde financieel-economische gegevens betreffende de onderneming" (264), Verder wijst hij er op dat een onderneming niet ongevoelig kan zijn voor haar reputatie als werkgever, dividendverschaffer en dienaar van het publiek. Het uitlekken van informatie die haar reputatie besmet, kan leiden tot ernstige stagnatie van de onderneming met negatieve gevolgen voor onder andere de werknemers en de kapitaalverschaffers (265).

Verder mag niet uit het oog worden verloren dat scholing en vorming van belanghebbenden en het scheppen van een verscheidenheid aan informatie- en overlegkanalen in beginsel weliswaar de participatiemogelijkheden van de belanghebbenden kunnen vergroten, maar dat deze middelen beperkt toepasbaar zijn en op zich problemen met zich brengen. Niet een ieder beschikt over een grote aanleg en motivatie tot het verwerven van kennis en het deelnemen aan overleg. Voor zover een mens er wel over beschikt, komt hij in toenemende mate tijd te kort om de omvangrijke informatiestroom over alle voor hem relevante zaken te verwerken en aan het vele overleg deel te nemen. Dat probleem neemt nog toe indien het informatieaanbod en het aantal overlegvormen verder worden uitgebreid. Het wordt steeds meer een illusie dat de mens zich voldoende kennis met betrekking tot alle zaken die voor hem relevant zijn zou kunnen verwerven; zeker bij de snel toenemende complexiteit, specialisatie en snelle veranderingen in de moderne arbeidsorganisaties en de maatschappij. Ook al doen we zoveel mogelijk aan scholing, vorming en informatievoorziening van de individuele mens, het gat met de kennis der deskundigen op de vele deelgebieden zal alleen maar groter worden. We lijken op het punt gekomen waarop de bestaande meritocratie niet alleen niet meer terug te schroeven is (266), maar zich nog verder zal uitbreiden. Wat de van democratische idealen vervulde mens kan hopen is, dat het een zoveel mogelijk democratisch gecontroleerde meritocratie met democratisch gezinde deskundigen zal zijn.

Overzien we thans het voorgaande dan lijkt te moeten worden geconcludeerd, dat de realisatie van het ideaal van een deskundige en tegelijk democratische beleidsvorming een moeilijke en slechts ten dele vervulbare opgave blijft.

3.3. Conclusies.

a. De belangen van de personen en groepen betrokken bij een organisatie lopen voor een deel parallel en zijn voor een deel strijdig.

b. Alhoewel het in bepaalde opzichten wenselijk is er naar te streven de doelstellingen van een organisatie duidelijk en in samenwerking tussen de belanghebbenden bij de organisatie te formuleren, blijkt bij nadere analyse systematische formulering en explicitering van de doelstellingen van een complexe arbeidsorganisatie een veelheid aan activiteiten te eisen en op verschillende moeilijkheden te stuiten.

c. De grote diversiteit aan belanghebbenden en doelstellingen, het functioneren van een organisatie als coalitiemodel, en de noodzaak een zekere flexibiliteit te handhaven, brengen met zich mede dat de doelstellingen van een complexe arbeidsorganisatie slechts voor een deel expliciet geformuleerd en openbaar gemaakt zullen (kunnen) zijn; er zullen daarnaast niet-vastgelegde en ook verheimelijkte doelstellingen bestaan.

d. Het stelsel van doelstellingen van een organisatie zal slechts voor een deel stabiel zijn. Immers de waarde-oordelen, wensen en behoeften van personen en groeperingen die de doelstellingen van een organisatie beïnvloeden, zijn - zie ook hoofdstuk 2 - aan verandering onderhevig. Daarnaast zullen ook wijzigingen in de samenstelling van en onderlinge machtsverhouding tussen en binnen deze groeperingen ertoe kunnen leiden dat de belangrijkheid van de verschillende doeleinden in de tijd wisselt.

e. De mogelijkheid tot integratie van de doelstellingen van de bij een arbeidsorganisatie betrokkenen dient kennelijk genuanceerd te worden benaderd. In de eerste plaats moet worden vastgesteld dat slechts een gedeeltelijke integratie mogelijk blijkt. Het bestaan van strijdige belangen in en rond een organisatie belet het ontstaan van een volledige integratie. In de tweede plaats moet ook die gedeeltelijke "integratie" niet te absoluut worden opgevat. De integratie betekent niet dat de doelstellingen tot één harmonieus geheel kunnen worden samengevoegd, maar die integratie houdt een samenwerking tussen voor een deel uiteenlopende strevingen in. De betrokkenen bij de organisatie leveren een bijdrage aan de realisatie van ander-mans doeleinden teneinde eigen doeleinden te kunnen bereiken.

f. Zowel de rationele-alomvattende als de incrementele methode van beleidsvorming hebben - naast aantrekkelijke kanten - hun bezwaren. In de moderne planningsliteratuur treft men diverse pogingen aan om tot nieuwe beschrijvingen van en regels voor het proces van beleidsvorming te komen.

Verschillende van deze pogingen lijken waardevolle elementen te bevatten.

g. Er zijn een aantal mogelijkheden (bevorderen van tijdige, voldoende en in adequate vorm gegoten informatieverstrekking aan belanghebbenden; vorming

en scholing van belanghebbenden; scheppen van een ruim en gevarieerd pakket overlegvormen tussen leiding en belanghebbenden; stimulering van een democratische en dienstvaardige mentaliteit van deskundigen en leiding; zorgdragen voor een zo goed mogelijke bewaking van het doen en laten van deskundigen en leiding) om de spanning tussen democratie en technocratie te verminderen. Definitief op te lossen valt het spanningsveld echter niet.

HOOFDSTUK 4

BEVORDERING VAN DE REALISATIE VAN DE DOELSTELLINGEN VAN INDIVIDU EN ORGANISATIE

Er zijn uiteraard velerlei activiteiten nodig om als individu en organisatie de nagestreefde doeleinden te realiseren. Het is onmogelijk daarop hier uitpuittend in te gaan. We zullen ons beperken tot een verkenning van enige factoren die bevorderlijk kunnen zijn voor de realisatie van de doelstellingen van individu en organisatie. Als zodanig zullen we aandacht geven aan de vraag of samenwerking dan wel strijd de meest aangewezen tactiek is om doeleinden te bereiken, en voorts aan de vraag welk organisatie-regiem optimaal is om de doelstellingen van werknemer en organisatie te realiseren.

4.1. Kiezen voor samenwerking of voor strijd ?

Ter realisatie van doeleinden ziet men in onze maatschappij personen en groepen voor verschillende benaderingen opteren. Sommigen kiezen uitsluitend of voornamelijk voor het harmonie-, anderen voor het conflictmodel. Welk model verdient nu de voorkeur? Op die vraag gaan we in deze paragraaf in.

4.1.1. Typering van de harmonie- en de conflictbenadering

Sterk vereenvoudigd kan men het meest essentiële verschil tussen het harmonie- en het conflictmodel weergeven als een verschil tussen enerzijds een denkrichting, waarbij ervan wordt uitgegaan dat in de maatschappij en in organisaties een fundamentele harmonie van belangen bestaat, en anderzijds een denkrichting, waarin gesteld wordt dat in de maatschappij en organisaties fundamentele belangentegenstellingen bestaan en een duurzame, onuitroeibare conflictsituatie heerst (1). Daarmede is echter slechts één aspect van de beide benaderingen aangeduid. Indien men tracht een meer genuanceerde beschrijving van de beide modellen te geven wordt men geconfronteerd met de moeilijkheid dat er - zoals Laeyendecker (2) in een overzichtsartikel duidelijk aangeeft - op het terrein van de conflictsociologie een grote verscheidenheid aan theorieën bestaat. Niet iedere auteur verstaat onder het harmonie- respectievelijk het conflictmodel hetzelfde. Wij zullen hier voornamelijk de beschrijving van Horton (3) volgen, die het verschil tussen beide modellen in grote lijnen als volgt weergeeft.

Bij de orde (harmonie)benadering wordt de maatschappij gezien als een "natural boundary - maintaining system of action", bestaat een "positive attitude toward the maintenance of social institutions" en zijn de dominerende waarden: "balance, stability, authority, order, quantitative growth". Horton noemt als voorbeeld van een ordetheoreticus Parsons met zijn structureel-functionele theorie. Bij dit structureel-functionalisme wordt de nadruk gelegd op het functioneren van de maatschappij, respectievelijk organisaties, als een eenheid, op als een vast gegeven omschreven doeleinden, op overeenstemming over waarden, op harmonie, orde en stabiliteit, op regeling van de sociale relaties door vastlegging van posities en rollen en op socialisatie^{+) van nieuwe leden, sociale controle, en andere processen die het systeem in evenwicht houden.}

Bij de conflictbenadering wordt de maatschappij daarentegen gezien als een "contested struggle between groups with opposed aims and perspectives", bestaat een "positive attitude toward change" en zijn de dominerende waarden: "freedom as autonomy, change, action, qualitative growth". Voor voorbeelden van een conflictbenadering verwijst Horton naar Marxistische, anarchistische en new left theoretici.

Bij de harmoniebenadering worden sociale problemen en afwijkend gedrag, volgens Horton, gezien als gevolgen van een onvoldoende socialisering, van een tekort schieten van de sociale controle, van een inadequate institutionalisering van de doelstellingen, en van tekort schietende middelen om de systeemdoelen te bereiken. Bij de harmoniebenadering staat gezondheid gelijk met conformiteit aan de heersende waarden van het sociale systeem en zijn eisen voor doelrealisatie en doelhandhaving. Afwijkend gedrag betekent het falen van individuen om hun sociale rollen te vervullen; afwijkenden zijn onaangepast. Bij deze benadering geldt de definitie van Parsons "mental health may be defined as the state of optimum capacity of an individual for the effective performance of the roles and tasks for which he has been socialized". En "pathology" is dan "that which does not conform to system values" (4).

De conflicttheoretici verwijten de harmoniebenadering onvoldoende aandacht voor de "underdogs" en het welzijn van de mens en het zonder meer uitgaan van een gezond zijn van de bestaande structuren en de dominante cultuur. Daardoor, en door haar gerichtheid op handhaving van de bestaande orde, is de harmoniebenadering behoudend, speelt deze de heersende groe-

^{+) socialisatie- of socialiseringsprocessen zijn processen van cultuur-overdracht.}

pen in de maatschappij in de kaart en levert zij een rechtvaardiging voor de uitbreiding van sociale controle en voor correctie van afwijkend gedrag. Volgens Horton aanvaardt de harmoniebenadering heersende waarden, doeleinden en belangenstructuren kritiekloos; zulks in tegenstelling tot de conflicttheoretici: "The conflict theorist invariably questions the legitimacy of existing practices and values; the order theorist accepts them as the standard of health" (5).

Voor de conflictbenadering is het centrale thema niet "orde", maar "verandering" en "vooruitgang". Verandering is voor haar het naar beter strevende antwoord op vervreemding van de mens van zijn universele aard. Begrippen als desorganisatie en afwijkend gedrag hebben geen werkelijke betekenis in het conflict-vocabulaire; zij zijn een geschikt deel van het vocabulaire van de ordetheorie, waar zij een negatieve betekenis hebben als het tegendeel van supreme waarden als orde en stabiliteit. Wordt afwijkend gedrag in de ordebenadering geëvalueerd als "pathological to the functioning of the social system", voor de conflicttheoretici is het "possibly progressive to the necessary transformation of existing relationships" (6).

Bij de conflicttheorie wordt bij de definiëring van gezondheid gerefereerd aan hetgeen vereist is om als individu of groep te groeien, te veranderen, en nog niet gerealiseerde aspiraties te vervullen. Sociale problemen ontstaan volgens de conflicttheoretici uit tegenwerking bij de realisatie van individuele en groepsdoelen, uit onwettige sociale controle en uit exploiterende praktijken van dominerende groepen. Sociale problemen reflecteren voor hen niet de bestuurlijke problemen van het sociale systeem, noch het falen van individuen om hun systeemrollen te vervullen, zoals in de uiteenzettingen van de ordetheoretici, maar het aanpassingsfalen van de maatschappij en organisaties om in de veranderende individuele behoeften te voorzien (7).

Een aantal andere aspecten van de conflictbenadering bespraken we reeds in hoofdstuk 2. Daar kwam naar voren dat "de radikalen" van mening zijn dat er in onze maatschappij een discrepantie bestaat tussen de bestaande structuren en het dominerende cultuurpatroon enerzijds en de ware behoeften van de mens anderzijds. Vele - ook niet tot de machtselite behorende - mensen zouden verkeren in een toestand van persoonlijke verstarring, waarin zij blind zijn voor de werkelijke problemen en waarden in onze maatschappij. Zij zouden slaven zijn van het maatschappelijke systeem, waarin productiviteit en consumptie de allesbeheersende doeleinden zijn geworden.

De bestaande orde en dominante cultuur worden derhalve ongezond en de rebel gezond geacht. De zorg van een aanhanger van deze benadering is heersende waarden en praktijken ter discussie te stellen en de maatschappij te verbeteren. Omdat de radicalen bovendien van mening zijn dat het bestaande maatschappelijk bestel en de bestaande machtselite niet vrijwillig bereid zijn de noodzakelijke verbeteringen in te voeren, achten zij, voor het tot hun recht komen van de in hun ogen belangrijke waarden en doeleinden, ondermijning en omverwerping van de bestaande machtsstructuren noodzakelijk. Provocatie en strijd zijn daarbij de aangewezen middelen.

4.1.2. Beoordeling van de harmonie- en de conflictbenadering

Welke van de twee (harmonie en conflict) benaderingen levert nu de meest correcte beschrijving en verklaring van de problemen in onze maatschappij, en welke van de twee middelen (samenwerking en strijd) verdient de voorkeur om de diversiteit van voor de mens belangrijke doeleinden te realiseren?

Op deze vragen kan geen eenvoudig antwoord worden gegeven. Nuancering in de beantwoording is nodig omdat beide modellen een aantal ongelijksoortige elementen en eenzijdigheden bevatten. Zij maken de sociale werkelijkheid overzichtelijk op een manier die bepaalde aspecten accentueert en andere bagatelliseert (8). We zullen dat, voor zover zulks in vorige hoofdstukken niet reeds aan de orde is geweest, in het hierna volgende kort toelichten.

Belangen establishment versus welzijn mensheid

Voor een deel lijkt het bij de tegenstelling tussen orde- en conflictbenadering te gaan om een onderscheid tussen een richting, die alleen maar bedacht is op de belangen van het establishment en een richting, die bezorgd is voor het welzijn van de mensheid en opkomt voor de "underdog". Zo gesteld, is het uitspreken van een voorkeur voor één van de beide benaderingen niet moeilijk. Onze sympathie zal dan al gauw naar de conflictbenadering uitgaan (9). Is de situatie echter werkelijk zo dat het bestaande systeem alleen maar bedacht is op de belangen van het establishment en de rebel alleen maar steeds bedacht is op het welzijn van de mensheid? Het komt ons voor dat Couwenberg terecht stelt: "Als mijn opponent zegt dat de radicalen de geschiedenis zien als een voortdurend proces, waarin de mens zich permanent uittilt boven zichzelf op zoek naar het

andere en betere, dan moet ik hem erop wijzen dat dit inzicht niet behoort tot het monopolie van het radicale denken, maar de laatste eeuwen steeds meer een kenmerk is geworden van de westerse geest" (10).

Voorts moet worden vastgesteld dat "welzijn van de mensheid" wel een schoon klinkend en nastrevenswaard ideaal is, maar een ideaal dat in feite - zie hoofdstuk 1 - slechts vervuld kan worden indien vele waarden en doelstellingen van diverse belanghebbenden worden gerealiseerd. En dat is slechts ten dele mogelijk omdat de belangen ten dele strijdig zijn. Het ideaal van een samenleving van vrije mensen, waarin een volledige ontplooiing en vervulling van individuele capaciteiten en behoeften van een ieder plaatsvindt, waarin geluk en redelijkheid samenvallen, wordt daarmee tot een fictie (11).

De werkelijke situatie lijkt te zijn dat wellicht ten dele verbeteringen in een bestaand maatschappelijk systeem ten voordele van (vrijwel) een iegelijk mogelijk zijn, maar dat voor het overige meer van het één of voor de één ten koste moet gaan van het opgeven van iets anders (door onszelf of door anderen). Een bestaand maatschappelijk systeem zal een aantal behoeften van diverse personen en groepen in zekere mate vervullen en daarbij andere waarden en doeleinden van dezelfde of andere groepen minder tot hun recht doen komen. Wijziging van systemen zal eventueel een beter tot hun recht doen komen van eerder verdruchte belangen en groepen mogelijk maken, maar voor een deel gepaard gaan met een minder tot hun recht komen van door het eerste systeem gediende belangen en groepen. Er lijkt derhalve niet zozeer een keuzemogelijkheid te bestaan tussen het dienen van de belangen van een bepaalde, reeds bevoorrechte groep enerzijds en het realiseren van het welzijn van de gehele mensheid anderzijds. De vraag die zich aan ons opdringt is veel meer: moeten bepaalde belangen van bepaalde groepen meer gediend worden dan thans geschiedt, ten koste van andere belangen van diezelfde groepen, respectievelijk ten koste van belangen van andere groepen? En vooral: in welke mate zijn wij bereid voor de belangen van de minder bedeeden (zwakken en verdruchten) op te komen, ten koste van onze eigen respectievelijk andermans belangen? Thurlings stelt ons inziens dan ook terecht: "Het aansprekende onderscheid tussen een ordesociologie die alleen maar bekommerd is om de "social system needs" en aldus het gevestigde bestel in de kaart speelt, en een conflictsociologie die zich manmoedig inzet voor de bescherming van de authentieke menselijke behoeften, gaat bij nader toezien niet op. De ordesociologie is niet zo onverdeeld cynisch, en de conflictsociologie niet zo onversneden ethisch als Horton wel schijnt te denken"(12).

Vakidioten versus kritische intellectuelen

Voorts lijkt het bij het onderscheid tussen orde- en conflictmodel soms te gaan om een onderscheid tussen enerzijds het handelen van een aantal "vakidioten", die "geneigd zijn de waarden, normen en doeleinden van de instituties waar ze in belanden kritiekloos over te nemen", en anderzijds om de werkwijze van "kritische intellectuelen", die "nu juist wel altijd kritisch staan ten opzichte van deze waarden en doeleinden"(13). Indien de tegenstelling zo ligt, is het uitspreken van een voorkeur voor één van de beide benaderingen ook niet moeilijk. Wij kiezen dan voor de conflictbenadering. En dat niet zozeer omdat het plezieriger is onszelf in te delen bij de kritische intellectuelen dan bij de vakidioten, maar omdat naar ons waarde-oordeel de mens zich kritisch behoort af te vragen aan het dienen van welke doeleinden en belangen hij zijn krachten en intellect wel en niet dient te wijden.

Maar is het niet wat eenzijdig, en - gelet op de noodzakelijke zelfkritiek van de wetenschapsmens ten aanzien van zijn eigen theorieën - verwerpelijk, aanhangers van een andere benadering het etiket "vakidioten" op te plakken? Natuurlijk bestaat er voor ordetheoretici het gevaar dat zij zich te gemakkelijk conformeren aan de waarden, normen en doeleinden van hun "opdrachtgevers" of het "establishment". Maar dreigt ook voor de conflicttheoretici niet steeds het gevaar zich te gemakkelijk te conformeren aan de doeleinden en normen van de eigen groep?

Voorts dient in het oog te worden gehouden dat het - zoals we hiervoor reeds zagen en in het navolgende nog verder zullen zien - bij de ordetheoretici gaat om het accentueren van bepaalde waarden, die door de conflicttheoretici worden verwaarloosd of te gemakkelijk afgedaan.

Juist indien men een kritische instelling met betrekking tot eigen en andermans denken en handelen propageert, dient men er zich voor te hoeden andere handelwijzen en theoretische benaderingen met "vakidiotie" af te doen. Heel anders ligt de situatie uiteraard als men z'n kritische instelling wenst te beperken tot *andermans* denken en handelen, dit denken en handelen wenst te (doen) wijzigen en voorts niet afkerig is van demagogie. De term "vakidioten" kan dan zeer wel een waardevolle kreet zijn.

Handhaving van het bestaande versus vernieuwing

Indien met het onderscheid in harmonie- en conflictbenadering wil worden gesuggereerd dat er een keuze moet worden gemaakt tussen handhaving van de bestaande orde dan wel vernieuwing of zelfs revolutie, dan is dat ons

inziens een misleidende suggestie. Voor organisaties en de maatschappij geldt naar onze mening steeds dat zowel een zekere mate van orde, stabiliteit, beheersing (in deze zin dus handhaving van de status-quo) als voortdurende vernieuwing (derhalve doorbreking van de status-quo) een noodzaak zijn. We gaan daar in een der volgende paragrafen uitvoerig op in. Er wordt hier volstaan met de opmerking dat een zekere mate van orde in iedere samenleving een noodzakelijke voorwaarde is voor de vervulling van de menselijke behoefte aan zekerheid. Bijgevolg is het in zekere mate handhaven van de bestaande orde niet alleen maar relevant voor wie de belangen van de gevestigde heersers wil behartigen, maar eveneens voor wie zich wil bekommeren om de authentieke noden van de mensheid. Het misverstand van hen die kiezen voor het "conflictmodel" en tegen het "ordemodel" ligt - zo stelt Thurlings - in "de ongerechtvaardigde gelijkstelling van de noodzaak van een zeker minimum aan orde met de voorkeur voor het behoud van de momentane status-quo"(14).

Samenwerking versus strijd

Het onderscheid tussen harmonie- en conflictmodel wordt ook vaak gebruikt om het verschil aan te duiden tussen enerzijds een stroming die benadrukt dat samenwerking en anderzijds een stroming die beklemtoont dat strijd de meest aangewezen tactiek is, d.w.z. de meest aangewezen wijze van doen om belangrijk geachte doeleinden te bereiken. Harmonie-aanhangers lijken van mening dat doeleinden het beste tot realisatie kunnen worden gebracht door samenwerking. Daarbij is de voorkeur voor samenwerking in sommige kringen in sterke mate ideologisch verankerd. Zo vormt het solidarisme, dat een solidariteit van belangen tussen de produktiefactoren kapitaal en arbeid aanwezig acht (15) en aanstuurt op een samenwerking tussen de klassen (16), een belangrijk uitgangspunt van het rooms-katholicisme (17). Hiermede nauw verwante gedachten treft men aan in protestants-christelijke kring. In die kring is, zoals Van Zuthem (18) aangeeft, "het organische denken" - waarbij de onderneming wordt gezien als een eenheid waarin mensen met verschillende belangen bij elkaar horen en elkaar nodig hebben, en overleg en samenwerking wenselijk zijn - sterk ontwikkeld. Harmonie-aanhangers wijzen op de negatieve aspecten van conflicten en verzetten zich tegen polarisatie ("het sterk benadrukken en het op de spits drijven van tegenstellingen"). De conflictaanhangers lijken een voorkeur te hebben voor polarisatie ("het erkennen van het bestaan en het verduidelijken van tegenstellingen") en wijzen op de positieve as-

pecten van conflicten.

Het komt ons voor dat conflicten zowel een positieve als een negatieve functie kunnen vervullen. Met name kunnen de volgende positieve aspecten van conflicten worden genoemd.

- Conflicten functioneren vaak als generator voor het zoeken naar nieuwe alternatieven, en voor het intensiever gaan zoeken naar verduidelijking van de gevolgen van reeds onderkende alternatieven(19). Door conflicten wordt men veelal gedwongen om alle mogelijke creativiteit te mobiliseren (20). March en Simon stellen dat het individu of de organisatie niet zoekt naar alternatieven voor de bestaande gang van zaken, tenzij deze in enigerlei opzicht als onbevredigend wordt ervaren. De mate van zoeken neemt huns inziens af als de tevredenheid toeneemt (21). Tegen die achtergrond dient "ontevredenheid" positief (als motor van de vooruitgang) (22) te worden beoordeeld.
- De aan conflicten verbonden sfeer van onrust en spanning maakt de organisatieleden waakzaam, voorbereid op nieuwe uitdagingen en gewoon aan voortdurende verandering (23).
- Conflicten met andere groeperingen kunnen de integratie van de eigen groep bevorderen (24).

Dahrendorf legt sterk de nadruk op de positieve aspecten van conflicten en stelt: "Conflicten zijn steeds een scheppende kracht die in staat is versterkte sociale verhoudingen te doorbreken en nieuwe vormen in het leven te roepen. In deze zin is het bestaan van conflicten geen bewijs van "ziekte", maar van de levenskracht van een bedrijf of economisch stelsel" (25). Er dient echter niet over het hoofd te worden gezien dat aan conflicten veelal ook negatieve aspecten zijn verbonden.

- Conflicten vragen veel energie; energie die vaak onttrokken moet worden aan andere nuttige toepassingen.
- In een conflictsituatie is er een neiging om te denken dat wat de eigen partij doet goed is en wat de tegenpartij doet slecht. Hierdoor kan een zodanig vertekend beeld van de werkelijkheid ontstaan dat de kwaliteit van besluitvorming wordt aangetast.
- Conflicten kunnen het wantrouwen tussen partijen vergroten waardoor onderhandelingen en/of samenwerking m.b.t. andere aangelegenheden of in een latere fase bemoeilijkt worden.
- De organisatie kan door slepende conflicten sterk aan besluitvaardigheid en slagvaardigheid inboeten.
- Conflicten kunnen er de oorzaak van zijn dat mensen ziek worden en/of niet meer optimaal functioneren, in het uiterste geval kunnen mensen en

organisaties door conflicten te gronde gaan.

Over de wenselijkheid van een bepaald conflict is derhalve eerst een uitspraak mogelijk na afweging van de waarschijnlijke baten en kosten van het conflict.

Ook voor de tactiek van samenwerking geldt ons inziens dat zij van betrekkelijke waarde is. Het geloof dat alle doeleinden het beste via de weg van samenwerking kunnen worden gerealiseerd lijkt irreal. Een éenzijdig vasthouden aan die gedachte gaat voorbij aan het bestaan van werkelijke belangentegenstellingen en kan schadelijk zijn voor het tot hun recht komen van bepaalde doeleinden. Met name indien men doeleinden als herverdeling van macht en inkomen wenst na te streven, zal het noodzakelijk zijn de bestaande belangen van bepaalde machtige personen en groepen in zekere mate aan te tasten. Door samenwerking zal dat vaak niet of slechts zeer ten dele en langzaam lukken. Strijd kan dan een meer geschikt of mede-noodzakelijk middel zijn.

Zij die hun aandacht richten op het bestaan van belangenconflicten in en rond organisaties, en oog hebben voor de invloed van macht op de realisatie van doeleinden, brengen dan ook de betekenis van het scheppen van voldoende tegenmacht, van "countervailing power" naar voren. Zo acht De Moor (26) een voorwaarde voor een goede organisatiestructuur de aanwezigheid van "countervailing power", waardoor voorkomen wordt, dat bepaalde doeleinden in de verdrukking komen. En Thierry (27) spreekt het vermoeden uit dat het geloof in de principiële gelijkgerichtheid van de belangen van organisatie en werknemers, een belemmering heeft gevormd voor de ontwikkeling van het personeelsbeleid tot een volwaardig arbeidsbeleid. Een arbeidsbeleid met een op directieniveau ingebrachte visie, die niet is afgeleid uit de doelstellingen van de organisatie, zoals de leiding die ziet, maar waarbij wordt opgekomen voor de belangen van het personeel en bewust een eigen visie wordt gegeven over de gewenste structuur van de arbeidstaken, de machtsverhoudingen in en de structuur van de organisatie. Overeenkomstige gedachten treft men bij Van Zuthem (28) aan. Soms ook zal voor het veilig stellen van een voldoende realisatie van bepaalde doeleinden van bepaalde groepen het buiten de arbeidsorganisatie tot stand brengen van "countervailing power" wenselijk of noodzakelijk zijn; als voorbeelden valt te denken aan het oprichten van vakverenigingen, aan het door de overheid treffen van wettelijke regelingen ter bescherming van bepaalde belangen van werknemers, en aan het systeem van "advocacy-planning". Bij het laatste - ook wel aangeduid als "pleitplanning" en in het bijzonder op het gebied van de stadsplanning naar voren gekomen - wordt uitgegaan van

de wenselijkheid bij de beleidsvorming de pluriformiteit van de samenleving beter tot haar recht te doen komen. En wel door naast de planners ten dienste van de overheid, planningsdeskundigen ten dienste van belangengroeperingen actief te doen zijn. Met name krijgt daarbij de inzet van planningsdeskundigen ten dienste van groepen die in het officiële planningsproces niet of slechts zwak vertegenwoordigd zijn bijzondere aandacht. Het is de rol van deze "pleitplanners" om alternatieve plannen gebaseerd op de belangen van de zwakke groepen op te stellen, de overheid daarmee te confronteren en als pleiter voor de belangen van hun "cliënten" op te treden. Zodoende een zeker tegenwicht scheppend tegen de deskundigen van de overheid (met hun waarde-oordelen!) en tegen de normaliter in het planningsproces overheersende belangengroepen (29).

Alhoewel dat ook reeds in het vorige hoofdstuk naar voren kwam dient hier voorts de aandacht opnieuw te worden gevestigd op het feit dat niet alleen samenwerking en strijd in aanmerking komen als middelen om doeleinden te realiseren.

Zwart (30) merkt terecht op dat het harmonie-conflict denken als "of-of" propositie dient te worden verlaten en in de waarneming dient te worden betrokken dat er tussen deze beide extremen nog andere toestanden van de sociale werkelijkheid zijn. En Lievegoed (31) wijst er op dat zich tussen de uitersten harmonisch overleg en samenwerking enerzijds en conflict en bestrijding anderzijds, een groot tussengebied van onderhandelingen en compromiszoekend overleg bevindt. In verschillende situaties zullen onderhandelingen en compromiszoekend overleg de aangewezen tactiek zijn om de nagestreefde doeleinden zo goed mogelijk te realiseren.

Voorts dienen tegenstellingen niet als een star gegeven en los van hun context te worden beschouwd. Er zijn zeer wel situaties denkbaar waarin tegengestelde opvattingen bestaan over de middelen om bepaalde doeleinden te bereiken, maar waarin tussen de betrokkenen wel overeenstemming bestaat over die doeleinden, en waarin - in verband met de realisatie van die doeleinden - samenwerking wenselijk wordt geacht. In zulke situaties bevelen Loenen e.a. (32) als werkwijze om tot overbrugging van de tegenstellingen te komen de "synthese-werkmethode" aan. "Synthese" wordt daarbij gezien als een (aanvankelijk ontbrekende) consensus inzake het gezamenlijke handelen die het resultaat is van een discussie i.v.m. tegengestelde opvattingen (33). Essentiële elementen van de "synthese-werk-

methode" zijn: onderwerpen van alle - ook en vooral de eigen - standpunten aan methodische twijfel, bereidheid tot communicatie en dialoog, positief streven naar een zo objectief mogelijke informatie ten aanzien van alle relevante gegevens, explicietie van de gezamenlijke doeleinden, negatieve waardering van agressiviteit en haat, afwijzing van het gebruik van intriges en afwijzing van autoritaire gezagsuitoefening (34).

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat niet één bepaalde taktiek steeds de meest aangewezen is om doelstellingen te realiseren. Het beter tot hun recht doen komen van bepaalde doeleinden zal soms het beste door samenwerking of consensusvorming (in het algemeen daar waar belangen parallel lopen), soms alleen of sneller door onderhandeling of strijd (in het algemeen daar waar belangen - ten dele - botsen) te bewerkstelligen zijn.

4.2. Welk organisatieregim is optimaal ?

Over het antwoord op de vraag wat als het optimale organisatieregim⁺ voor de realisatie van de doeleinden van werknemer en organisatie moet worden aangemerkt, is in de loop der jaren binnen de organisatieleer nogal verschillend gedacht. Dat hangt samen met een - ten dele groot - verschil in accent tussen de diverse stromingen in de organisatieleer met betrekking tot de te scheppen voorwaarden om een doelmatige functionering van een organisatie te bewerkstelligen. Alvorens ons bezig te houden met de vraag naar het optimale organisatieregim zullen we dan ook eerst kort ingaan op de hoofdlijnen van enkele stromingen in de organisatieleer.

4.2.1. Hoofdaccenten van enkele stromingen in de organisatieleer

4.2.1.1. De klassieke organisatieleer

De klassieke organisatieleer⁺⁺ - rond 1900 ontstaan en waaraan in het

⁺) Het begrip organisatieregim, dat wij ontleenen aan Lammers (35), is ruimer dan het begrip organisatiestructuur omdat het ook culturele aspecten van een organisatie omvat. Bij het organisatieregim gaat het zowel om de wijze van taakverdeling en coördinatie als om de geldende normen binnen de organisatie.

⁺⁺) Er wordt in het volgende volstaan met een korte schetsmatige aanduiding van de hoofdlijnen uit de klassieke organisatieleer, de human-relations benadering en het revisionisme. Uitvoeriger informatie is bij diverse auteurs te vinden. Volstaan moge worden met te verwijzen naar Likert (36), Schein (37), Mey (38), Gellerman (39), Pfiffner en Sherwood (40), Van der Schroeff (41), March en Simon (42), Thierry (43), Botter (44), Silverman (45), Zwart (46) en Kast and Rosenzweig (47).

bijzonder de namen van Taylor, Fayol en Weber zijn verbonden - heeft een overwegend technisch-economisch karakter. Het met minimale kosten bereiken van bepaalde doeleinden staat voorop en de organisatie wordt daarbij opgevat als een technisch systeem. De opvattingen over aard en gedrag van de mens zijn binnen deze conceptie ingebed, dat wil zeggen dat de mens in de klassieke organisatie theorie primair technisch-economisch wordt benaderd en in vele opzichten op één lijn wordt gesteld met de machine. Bewust of onbewust wordt van de volgende veronderstellingen omtrent de mens uitgegaan:

- de mens vormt een rationeel handelend onderdeel van de organisatie;
- de mens wordt allereerst gedreven door economische (financiële) drijfveren, zijn motivatie ligt in de financiële sfeer; de mens is een homo-economicus;
- de mens in de organisatie treedt op als individu;
- een kleine groep mensen beschikt over verantwoordelijkheidsgevoel en ambitie, zij vormen de geboren leiders.

Het organiseren en leiding geven bij de klassieke organisatieleer komt dan ook in hoofdlijnen op het volgende neer. Een organisatie wordt opgezet langs de weg van de rationele constructie. De kardinale vraag is: wat is technisch de beste volgorde en wat is logisch de beste opstelling? De beste werkmethode wordt door middel van methoden-, tijd- en bewegingsstudies vastgesteld en de mens wordt geïnstrueerd en/of gedwongen (vergelijk het lopende-band-systeem) deze werkmethode en de vastgestelde standaards te volgen. Taakspecialisatie wordt veelal ver doorgevoerd daar dit de kwaliteit en kwantiteit van de produktie zou doen toenemen. Premiestelsels met een sterke prestatieprikkel voor de individuele werkers worden ingevoerd. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden duidelijk vastgelegd en een systeem van duidelijke gezagslijnen wordt ingevoerd. Planning en controle worden toevertrouwd aan een kleine groep leidinggevend en initiatief van de uitvoerder wordt tegengegaan, ten einde een zo volledig mogelijke beheersing van het vastgestelde proces mogelijk te maken. Door middel van officiële procedures wordt de rationele regeling van het menselijk gedrag nagestreefd. De organisatie wordt zoveel mogelijk gedepersonaliseerd ten einde menselijke fouten en de onbetrouwbaarheid van het menselijk oordeel zoveel mogelijk te ondervangen.

Overigens geschiedde deze wijze van organiseren en leiding geven vaak - zoals bij Taylor - met de beste bedoelingen met betrekking tot de werk-

nemers. Een centrale gedachte waarvan Taylor uitging was namelijk die van de samenwerking voor een gezamenlijk doel tussen een deskundige leiding en goed geïnstrueerde, van het juiste gereedschap en efficiënte werkmethode voorzien medewerkers. Daarvan zouden een verhoogde produktiviteit en een betere werksfeer het gevolg zijn. Een produktiviteitstoename die ook de werknemers ten goede zou komen dank zij de koppeling van de beloning aan de produktiviteit (prestatiebeloning).

4.2.1.2. De "human-relations" benadering

De onderzoekingen in de twintiger en dertiger jaren van Mayo, Roethlisberger en Dickson in de Hawthorne-fabrieken van de Western Electric Company vormen het startpunt in de organisatieleer voor een fundamenteel andere visie op de mens en op het organiseren en leiding geven in arbeidsorganisaties. Een benadering die bekend staat als de "human-relations" school. De belangrijkste resultaten van de Hawthorne en soortgelijke onderzoekingen kunnen als volgt worden weergegeven.

- De werkende mens is niet alleen een rationeel handelende homo-economicus, maar een individu dat een verscheidenheid aan behoeften in zijn werk wil bevredigen. Van deze behoeften zijn zeer belangrijk de behoeften aan aandacht, erkenning, zekerheid en contact.
- De werkende mens is geen geïsoleerd individu, maar een sociaal wezen; hij is opgenomen in een directe werkgroep of afdeling (de "face to face"-groep) en ondergaat in sterke mate de invloed van de groep, mede omdat de groep de fundamentele behoeften van de mens aan contact, erkenning, zekerheid en bescherming kan vervullen.
- De groepen kennen een eigen hiërarchie, eigen gedragsregels, eigen produktienormen etc. (de informele organisatie). De arbeidsgewoonten en arbeidsinstelling van de werker worden in belangrijke mate door de groep, en zeker niet alleen door de chef, afgedwongen.
- Het actief betrekken van de mens bij de gang van zaken leidt vaak tot een hogere produktie, terwijl de mens zich meer medewerker dan tegenpartij van de leiding gaat voelen.
- Plezier in het werk (bevrediging van sociale en psychologische behoeften) kan de produktiviteit van de arbeid verhogen.

De human-relations benadering legt er de nadruk op dat bij het organiseren en leiding geven rekening moet worden gehouden met voornoemde onderzoekresultaten. Dit betekent dat het organiseren en leiding geven erop gericht dienen te zijn:

- de behoeften van het individu aan aandacht, erkenning, zekerheid en contact te vervullen;
- de samenwerking in groepsverband en goede intermenselijke verhoudingen te stimuleren;
- de werkers een actief aandeel te geven - te doen participeren - in de besluitvorming over het eigen werk;
- de leiding primair een stimulerende en luisterende functie te doen vervullen.

Ten aanzien van de toepassing van de ideeën van de human-relations benadering dient in het bijzonder op het volgende te worden gewezen.

- In vele organisaties zijn de ideeën van de human-relations benadering vaak in eerste instantie buiten en niet in het werk toegepast. De bestaande structuren, zoals de wijze van werkverdeling (b.v. scheiding tussen planning, uitvoering en controle), de verdeling van de macht e.d., werden gehandhaafd. Er is gezorgd voor kantines, personeelsverenigingen, ideeënbussen ⁺⁾ etc. De problemen van de werker in de organisatie vragen echter vooral om een toepassing in het werk van bovengenoemde consequenties voor het organiseren en leiding geven, hetgeen betekent dat veelal wijzigingen in de structuur van de organisatie nodig zijn.
- Het vervullen van een stimulerende en luisterende functie door de leiding en het participeren van de werkers in de besluitvorming stellen - in de praktijk veelal niet vervulde - hoge eisen aan de mentaliteit en vaardigheid van de leiding en medewerkers.

Voorts is het van essentieel belang dat de achterliggende gedachte bij vele vertegenwoordigers van de human-relations richting dat het voldoende is te zorgen dat ieder in zijn werk voldoende bevrediging vindt en dat de produktiviteit dan wel vanzelf komt, onjuist is gebleken. Er bestaat - zoals uit latere onderzoeken naar voren komt - niet zonder meer een positief verband tussen "job satisfaction" en "job performance" (49). "Some conditions may produce high satisfaction and low performance, others low satisfaction and high performance, and still others high satisfaction and high performance or low satisfaction and low performance" (50).

Plezier in het werk (arbeidstevredenheid) en arbeidsmotivatie blijken goed

+) Vergelijk: "Het ideeënbusstelsel moet beschouwd worden als een onjuiste reactie op de ten tijde van de "scientific management" ten onrechte gemaakte scheiding tussen planning, uitvoering en controle van de arbeid. Het stimuleren van ideeën over de arbeid moet daar gebeuren, waar de arbeid zelf plaatsvindt". (48)

van elkaar te moeten worden onderscheiden. Een werknemer is tevreden in zoverre zijn behoeften en verwachtingen met betrekking tot de arbeids-situatie worden vervuld (51); dat zegt echter nog weinig over hoe het precies met zijn arbeidsmotivatie is gesteld.

Voorts blijkt uit onderzoeken dat een hoge groepssamenhang soms samen-gaat met een lage produktiviteit. Groepen met een hoge samenhang blijken de produktiviteit van de leden zowel in positieve als negatieve zin te kunnen beïnvloeden; welke invloed uitgaat hangt af van de groepsnormen met betrekking tot produktiviteit (52).

De human-relations benadering is verder nogal eenzijdig, waar zij zich con-centreert op de overeenkomst in belangen tussen werkgever en werknemer en weinig aandacht geeft aan de belangentegenstellingen in - en de consequen-ties daarvan voor het functioneren van - een organisatie. Voorts bestaat er binnen de human-relations benadering weinig aandacht voor de economische aspecten van het functioneren van organisaties. Dat hangt waarschijnlijk nauw samen met het feit dat in haar visie het dienen van psychische en sociale waarden automatisch - doordat de produktiviteit erdoor bevorderd wordt en doordat verzuim en verloop worden verminderd - een optimaal dienen van economische waarden tot gevolg heeft.

4.2.1.3. Het revisionisme

Na circa 1950 is door de zogenaamde revisionisten gepoogd een synthese van de klassieke organisatieleer (met haar "organizations without people") (53) en de human-relations benadering (met haar "people without organizations") (54) tot stand te brengen. Tot de revisionisten kunnen o.a. Bakke, Likert, Argyris en McGregor worden gerekend.

Bakke (55) gaat er van uit dat in een organisatie gelijktijdig een "socializing", een "personalizing" en een "fusion" proces werkzaam zijn. In zijn visie poogt de organisatie de individuele werknemers er toe te bewegen zich volledig voor de realisatie van de organisatorische doelstellingen in te zetten ("socializing process"), terwijl de individuen pogen in en door de organisatie hun eigen doeleinden te verwezenlijken ("personalizing process"). Gezien het in een organisatie gelijktijdig werkzaam zijn van deze beide processen, en er van uitgaande dat niet het ene proces geheel kan en mag wijken voor het andere, is volgens Bakke (56) een (zekere mate van) integratie of fusie nodig waarbij de doelstellingen van de organisatie en de persoonlijke doeleinden beide (ten dele) tot hun recht komen.

Likert (57) maakt onderscheid in taakgericht ("job-centered") en werkersgericht ("employee-centered") leiderschap ⁺). Met taakgericht leiderschap wordt daarbij bedoeld een wijze van organiseren en leiding geven conform de opvattingen van de klassieke organisatieleer. Met werkersgericht leiderschap wordt die oriëntatie aangeduid waarbij de leiders hun aandacht primair richten op de menselijke aspecten van de problemen van hun ondergeschikten en op het opbouwen van doelmatige werkgroepen die zich hoge prestatiedoel-einden stellen. Likert (61) vermeldt een veelheid aan onderzoekresultaten met betrekking tot de vraag welke principes en methodes van leiderschap en leiding geven goede en welke slechte prestaties opleveren. De effectiviteit van het systeem van leiding geven werd daarbij gemeten aan criteria als produktie per man-uur, arbeidsvoldoening, verloop en verzuim, kosten, en gemotiveerdheid van werkers en leiders. Uit het vele onderzoekmateriaal valt als algemene conclusie te trekken dat voor effectief leiding geven zowel aandacht voor de mensen in de organisatie (als "menselijke wezens" en niet als "radertjes in een machine") als voor de te verrichten taken nodig is. Meer specifiek leidt Likert (62) uit de onderzoekresultaten onder andere af dat leiders met de hoogste prestaties trachten door rekening te houden met alle behoeften van de werknemers een maximale motivatie te bereiken gericht op verwezenlijking van zowel de doeleinden van de organisatie als de behoeften van ieder lid van de organisatie. Dat dergelijke leiders voorts werken met een organisatievorm van in elkaar grijpende groepen met een sterke groepsloyaliteit onder de leden en met een welwillende instelling en wederzijds vertrouwen bij meerderen en ondergeschikten, terwijl in

⁺) Onderscheidingen vergelijkbaar met dat van Likert in taakgericht en werkersgericht leiderschap treft men in veel leiderschapsstudies aan. Reddin (58) wijst in dit verband op het onderscheid in "production-centered" en "employee-centered", het onderscheid in "task leader" en "socio-emotional leader" en het onderscheid in "initiating structure" en "consideration" ("structuur initiëren" betreft de planning en het organiseren van arbeid en taken, en "consideratie" heeft te maken met het onderhouden van relaties). De wezenlijke overeenkomst van al deze tweedelingen is, in de woorden van Reddin (59), "the identification and emphasis on what might be called the task and relationships variables". Reddin (60) gebruikt zelf de tweedeling "task orientation" en "relationships orientation". Taakgerichtheid wordt daarbij omschreven als: de mate waarin een manager de eigen inspanningen en die van zijn ondergeschikten leidt, gekenmerkt door het nemen van initiatieven, door organiseren en aanwijzingen geven. Relatiegerichtheid wordt gedefinieerd als: de mate waarin een manager in zijn functie persoonlijke relaties onderhoudt, gekenmerkt door luisteren, vertrouwen schenken en aanmoedigen.

deze groepen efficiënte communicatie plaatsvindt, hoge prestatiedoeleinden worden gesteld, en medezeggenschap bestaat bij beslissingen over gemeenschappelijke problemen. Voorts stelt Likert (63) dat de hoog-producerende leiders gebruik maken van alle technische hulpmiddelen van de klassieke organisatieleer, zoals tijd- en bewegingsstudies en budgetteringsmethoden. Zij gebruiken deze hulpmiddelen, volgens Likert (64) echter op een zodanige manier dat een gunstig gezinde, op samenwerking gerichte, instelling wordt verkregen en dat alle leden van de organisatie er naar streven om in gezamenlijke actie de doelstellingen, die zij zelf hebben helpen vaststellen, te realiseren.

Verwante gedachten vindt men bij onder andere McGregor. Op zijn theorieën en die van Argyris zal in paragraaf 4.2.2.2. worden ingegaan.

Zoals uit het voorgaande blijkt sluiten de revisionisten met hun theorieën voor een deel bij de human-relations benadering aan. Verschillen zijn er echter wel degelijk. Zo besteden de revisionisten meer aandacht dan de human-relations school aan de betekenis van de organisatorische omgeving (de "formele organisatie" en de "organisatorische doelstellingen"). Een ander verschil is dat, met name bij Argyris en McGregor, de nadruk niet zozeer ligt op de mogelijkheden tot vergroting van plezier in het werk en op het scheppen van groepsverbanden en goede menselijke verhoudingen, maar meer op de mogelijkheden het werk boeiender, uitdagender en zinvoller te maken. Het hoofdpunt ligt bij hen niet in de vraag of de werknemer zijn sociale behoeften kan bevredigen, maar of zijn werk voldoende mogelijkheden biedt om zichzelf te ontplooiën en te verwerkelijken.

4.2.1.4. De socio-technische systeembenadering

Alhoewel de revisionisten wel aandacht geven aan "de eisen van de organisatie", moet niettemin worden vastgesteld dat zij in hun theorieën een sterke nadruk leggen op de psychische en sociale aspecten verbonden aan leiding geven en organiseren. Voor hen zijn - alhoewel minder sterk dan bij de human-relations benadering - organisaties primair sociale systemen. Dat bij het scheppen van optimale organisatie-regiems ook het af te wikkelen productieproces en de technische outillage belangrijke invloedsfactoren zijn, is door hen te weinig in het licht gesteld.

Een evenwichtiger benadering is wat dit betreft te vinden bij de onderzoekers van het Tavistock Institute. In het werk van dit instituut, en bij verschillende andere onderzoekers, treft men de conceptie aan van organisaties als socio-technische systemen. Bij de socio-technische systeembenadering ⁺) wordt benadrukt dat:

- arbeidsorganisaties niet uitsluitend systemen zijn waarin mensen functioneren met hun behoeften, rollen, etc., maar ook systemen waarin bepaalde productieprocessen, onder gebruikmaking van bepaalde technische hulpmiddelen, worden afgewikkeld (kort geformuleerd: organisaties bestaan uit een "socio"- en een "technisch-" subsysteem);
- de taken, mogelijkheden en het gedrag van de mens in de organisatie mede beïnvloed worden door de aard van het werk en het bestaande technische systeem ⁺⁺), terwijl omgekeerd de activiteiten van de mens mede bepalen hoe de productieprocessen worden ingericht en afgewikkeld (anders gezegd: in een organisatie bestaat een nauwe onderlinge afhankelijkheid van en wisselwerking tussen sociale en technische componenten);
- voor doelmatig organiseren aandacht voor zowel optimalisatie van het sociale als optimalisatie van het technische sub-systeem nodig is, maar waarbij de wederzijdse samenhang van het technische en het sociale subsysteem als consequentie heeft dat een doelmatige organisatie van de gehele arbeidsorganisatie slechts kan worden bereikt indien de beide subsystemen in onderlinge congruentie worden afgestemd en geconstrueerd (75) ("the principle of joint optimisation") (76).

Tegen de achtergrond van het in hoofdstuk 1 behandelde, zou de conceptie van een organisatie als een socio-technisch systeem wellicht dienen te worden geamendeerd in die zin, dat organisaties meer zijn dan alleen

⁺) We volstaan in het volgende met een korte signalering van enkele aspecten van deze benadering. Voor uitvoeriger informatie omtrent de socio-technische systeembenadering zij verwezen naar Trist (65), Emery (66), Miller and Rice (67), Van Beinum (68), Emery and Trist (69), Silverman (70), Allegro (71), Van der Zwaan (72), en De Sitter (73). Silverman, Allegro, Van der Zwaan en De Sitter bieden daarbij tevens een kritische evaluatie van deze benadering.

⁺⁺)Vergelijk: "De werkkrol van een wever moet goeddeels beschreven worden aan de hand van gegevens over zijn getouwen. De operator in de chemische industrie "beheerst" een proces; dat wil zeggen het stelt hem voor op-gaven. De commandant van een terreinvoertuig wordt in zijn rol bepaald en beperkt door de mogelijkheden van dat voertuig en van zijn verbindingsmiddelen. De keuze tussen planbord en computer geeft gestalte aan het werk van de boekingsemployés bij een vervoersmaatschappij" (74).

socio-technische systemen. Het zijn systemen waarin naast psychische, sociale, economische en technische waarden, voor een deel ook ecologische, fysieke en juridische waarden een rol spelen.

Een ander belangrijk punt dat in de socio-technische systeembenadering wordt benadrukt is, dat organisaties moeten worden gezien als "open systemen". Dat is echter een gedachte die men bepaald niet alleen in de socio-technische systeembenadering aantreft; in de nog volgende paragraaf "de systeembenadering" zal nader op de conceptie van een organisatie als een open systeem worden ingegaan.

4.2.1.5. De planningstheorie

In de planningstheorie staat de problematiek van de aard en het verloop van de beleidsvormings-, besluitvormings-, informatie- en sturingsprocessen in een organisatie centraal. Bij een ruime opvatting van het begrip planning omvat het planningsproces, zoals wij reeds in paragraaf 3.2.3.4. zagen, de bepaling van de te bereiken doeleinden en toestand, de vaststelling van de te hanteren middelen en procedures om de gewenste doeleinden en toestand te bereiken, de sturing van de uitvoering van het plan, en de evaluatie en bijstelling van doeleinden, middelen en uitvoeringswijze van het plan. Bij een ruime interpretatie van het begrip planning vertoont dit begrip veel overeenkomst met het begrip management (in de zin van leiding geven en organiseren). Een duidelijk onderscheid in planningsliteratuur en managementliteratuur valt dan ook geenszins te maken.

Binnen de planningstheorie zijn zeer uiteenlopende stromingen te onderscheiden en komt een veelheid van aspecten aan de orde. Een bepaalde stroming (o.a. de "operations research") gaat met name in op de mogelijkheden tot bevordering van de rationaliteit van besluitvormingsprocessen, andere auteurs ("actiethoretici") hebben vooral aandacht voor het sociale handelen van de personen en groepen die bij de beleidsvorming zijn betrokken en voor de wijze waarop dit handelen wordt beïnvloed door waarden en normen, machtsverhoudingen, de situatie in de omgeving van de organisatie, e.d., en weer andere deskundigen ("cybernetici") richten hun aandacht in het bijzonder op de beheersing van de acties en de besturingsproblemen in een organisatie. Er zijn theorieën die vooral descriptief, en er zijn theorieën die vooral normatief van aard zijn; sommige theorieën hebben vooral betrekking op de strategische, andere vooral op de operationele planning. Veel

literatuur over de planningsproblematiek kwam reeds in hoofdstuk 3 ter sprake. We zullen er daarom hier niet opnieuw op ingaan.

4.2.1.6. De systeembenadering

Onderscheid in algemene systeemtheorie en systeembenadering

Systeendenken ⁺⁾ en systeembegrippen treft men geenszins alleen in de organisatiekunde, maar in diverse wetenschappen (de biologie, de psychologie, de sociologie, de economie, de politicologie, de geneeskunde, de technische wetenschappen, e.a.) aan (93). Keuning (94) maakt onderscheid in de algemene systeemtheorie en de systeembenadering. De eerste is een reactie op de steeds voortgaande specialisatie in de wetenschap. De belangrijkste doelstelling van de algemene systeemtheorie is het bevorderen van "the unity of science" door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke methodologie en taal, waardoor het mogelijk wordt de communicatie tussen wetenschappers afkomstig uit verschillende disciplines te verbeteren (95). Kramer, De Smit en Eyzenga merken op dat dat juist ook voor de organisatiekunde van belang lijkt, omdat vele organisatievraagstukken van complexe aard zijn en voor hun oplossing een multi- (en inter-)disciplinaire benadering behoeven (96).

"De systeembenadering" is een zeer globaal begrip; er wordt zoveel mee bedoeld als een beschouwingwijze, een bepaalde manier van denken om verschijnselen te bestuderen (97). De systeembenadering in de organisatiekunde kan worden omschreven als die beschouwingwijze waarbij organisaties en hun onderdelen worden opgevat als "systemen", hetgeen dan vooral impliceert dat men bij het bestuderen van een bepaalde component - naast de nadruk, die wordt gelegd op de eigenschappen van die component - zich concentreert op de relatie van die component tot andere componenten in een groter geheel (98). Componenten, relaties en geheel zijn trefwoorden in de

+) Er wordt in het volgende volstaan met een korte schetsmatige aanduiding van enige hoofdlijnen van de systeembenadering in de organisatiekunde. Over de systeembenadering, de systeemtheorie, het systeendenken, de systeemleer en de systeemanalyse (elkaar ten dele overlappende begrippen, die door verschillende auteurs ten dele in een verschillende betekenis worden gebruikt) (77), is, in het bijzonder de laatste twee decennia, zeer veel literatuur verschenen. De nader in het onderwerp geïnteresseerde lezer zij met name verwezen naar Buckley (78), Emery (79), Klir (80), Beishon and Peters (81), Silverman (82), Optner (83), Keuning (84), Hanken en Reuver (85), Kramer en De Smit (86), De Leeuw (87), Kast and Rosenzweig (88), Hanken (89), Churchman (90), Eyzenga (91), en In 't Veld (92).

steebenadering. Soms wordt daarbij sterk de nadruk gelegd op het laatste begrip. Zo stelt In 't Veld: "De methode van aanpak vanuit het geheel is kenmerkend voor de zogenaamde "steebenadering" ...Bij de steebenadering gaat men uit van het centrale doel, waarvoor dient het systeem. Van daaruit bepaalt men de functies die noodzakelijk vervuld moeten worden binnen het systeem ter realisering van dat doel. Het vervullen van zo'n functie is dan op zijn beurt weer het doel van een subsysteem, waarvoor binnen dat subsysteem vaak weer meerdere functies nodig zijn, enz." (99). Later merkt dezelfde auteur op: "Het bepalen van de doelen is essentieel voor een benadering van de organisatie als een systeem. De doelen vormen steeds weer het uitgangspunt voor het opzetten van structuren, het vaststellen van de inhoud en het bepalen van het noodzakelijk steeemgedrag, kortom van de organisatie" (100). Zo opgevat vertoont de steebenadering in sterke mate een holistische en structureel-functionalistische oriëntatie. De steebenadering van sommige andere auteurs geeft echter niet of in veel mindere mate blijk van een structureel-functionalistisch referentiekader. Steebenadering en structureel-functionalisme zijn dan ook niet identiek; het structureel-functionalisme is slechts één van de stromingen binnen de steebenadering (101).

Het begrip systeem, interrelatie- en totaliteitsgedachte

Van het begrip "systeem" bestaan zeer veel definities (102). Hall en Fagen stellen: "a system is a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes" (103). Ackoff definieert een systeem als "any entity, conceptual or physical, which consists of interdependent parts" (104). Hanken en Reuver spreken van een systeem als het gaat om "objecten, die in een zodanige relatie tot elkaar staan, dat zij tezamen min of meer een zelfstandig geheel vormen" (105). Kramer en De Smit definiëren een systeem als "een verzameling van entiteiten waartussen onderling relaties bestaan" (106). Kast en Rosenzweig geven als definitie van een systeem "an organized, unitary whole composed of two or more interdependent parts, components, or subsystems and delineated by identifiable boundaries from its environmental suprasystem" (107). Keuning stelt, na een analyse van verschillende systeemdefinities, "een systeem representeert een geheel als georganiseerde verzameling van onderling samenhangende componenten" (108). Het voorgaande indiceert - en dat wordt bevestigd indien men verschillende andere definities van het begrip systeem beziet - dat men in (vrijwel) iedere definitie van het begrip systeem de, wat Keuning (109)

noemt, "interrelatiegedachte" aantreft. Op enigerlei wijze wordt de nadruk gelegd op de samenhang (relatie, interdependentie, interactie, e.d.) tussen verschillende componenten (objecten, delen, entiteiten, elementen, sub-systemen). Daarnaast treft men in definities van het begrip systeem veelal de "totaliteitsgedachte" aan, tot uiting komend in het gebruik van woorden als "set", "entity", "whole" en "geheel".

Het voorgaande impliceert dat als een organisatie wordt gezien als een systeem, daarin vrijwel steeds zowel de interrelatie- als de totaliteitsgedachte besloten liggen. De interrelatiegedachte is stellig van waarde. Het moet zeer zinvol worden geacht bij het bestuderen van een bepaald onderdeel van een organisatie en bij het handelen in organisaties expliciet aandacht te geven aan de interdependentie van verschillende componenten en activiteiten in (en buiten) een organisatie. Ook De Moor wijst daarop als hij stelt "De aantrekkelijkheid van het systeemmodel voor de analyse van organisaties is, dat de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende kenmerken wordt beklemtoond. Hervormers worden eraan herinnerd, dat verandering in een bepaald structuuronderdeel gevolgen heeft voor andere onderdelen en voor de prestaties van de organisatie" (110).

Het sterk beklemtonen van de onderlinge afhankelijkheid van verschillende componenten en activiteiten in een organisatie is echter niet zonder gevaar, zowel voor het onderzoek van als het handelen in organisaties. Het bij een bepaalde studie werkelijk in onderzoek nemen van alle onderlinge afhankelijkheden zou in veel gevallen een onaanvaardbare hoeveelheid onderzoekstijd en mankracht opeisen (111). En indien men in een organisatie van overwogen activiteiten en beslissingen eerst alle repercussies binnen en buiten het organisatorisch systeem wil analyseren alvorens tot actie over te gaan, zal in verschillende gevallen een bijzonder traag verloop van het besluitvormingsproces het gevolg zijn. In 't Veld merkt kernachtig op: "Alles hangt met alles samen en wanneer men niet oppast, komt men tot de conclusie, dat om een gegeven probleem in de onderhoudsafdeling van een bedrijf te kunnen oplossen, men eerst het gehele universum dient te veranderen" (112).

Ook met betrekking tot de totaliteitsgedachte lijkt enige voorzichtigheid geboden. Reeds in paragraaf 3.1.2. zagen we dat het beschouwen van een organisatie als een geheel het gevaar van een eenzijdige benadering van het organisatieverschijnsel in zich bergt. Silverman (113) plaatst de actiebenadering tegenover de systeembenadering (waarbij hij dan met name de functionalistische systeembenadering - veelal aangeduid als het struc-

tureel-functionalisme - op het oog heeft). De actiebenadering kiest niet, zoals de (functionalistische) systeembenadering, de organisatie als geheel, maar de betrokkenen bij de organisatie met hun belangen en percepties als uitgangspunt; organisaties zijn dan slechts "the ever-changing product of the self-interested actions of their members" (114). Ons inziens acht Silverman terecht beide benaderingen van waarde. Hij stelt: "They seem merely to stress one side or other of the same coin: "Society makes Man" (Systems), "Man makes Society" (Action). Since both sides have an element of truth, so it appears do both approaches" (115).

Verschillen in complexiteit en het begrip subsysteem

Systemen kunnen aanzienlijk verschillen in mate van complexiteit. In het bijzonder Boulding's indeling in niveaus van complexiteit heeft bekendheid verworven. Door Boulding (116) worden, in volgorde van toenemende complexiteit, onderscheiden:

- statische systemen (systemen van raamwerk-niveau);
Dit zijn systemen met een statische structuur. Een landkaart is een voorbeeld van een dergelijk systeem.
- eenvoudige dynamische systemen (systemen van uurwerk-niveau);
Dit zijn weliswaar dynamische systemen, maar de bewegingen zijn geheel voorgeschreven. Voorbeelden zijn het zonnestelsel en de klok.
- cybernetische systemen (systemen van thermostaat-niveau);
Een cybernetisch systeem is een gesloten systeem met terugkoppeling, dat zijn eigen bewegingen aanpast om aan een gestelde normtoestand te blijven voldoen. Kenmerkend is de handhaving van een zeker, vooraf bepaald, evenwicht door middel van een regelmechanisme. Bij dit systeem is de overbrenging en interpretatie van informatie een wezenlijk onderdeel van het systeem. Een voorbeeld vormt een thermostatisch geregeld verwarmings-systeem.
- open zichzelf handhavende systemen (systemen van cel-niveau);
Het kenmerkende van deze systemen is, dat zij in contact staan met hun omgeving en zich in die omgeving trachten te handhaven; er vindt invoer, doorvoer en uitvoer van materie en energie plaats. Er is niet, zoals bij de cybernetische systemen, sprake van gesloten maar van open regelkringen. Op dit niveau begint het leven zich te onderscheiden van niet-leven. Een voorbeeld van een open zichzelf handhavend systeem is de cel.
- genetisch sociale systemen (systemen van plant-niveau);
Karakteristiek voor deze systemen is een funktieverdeling tussen de

verschillende delen van het systeem (een plant heeft wortels, bladeren, zaden, etc. en bepaalde cellen hebben andere functies dan andere cellen). Voorts bestaat op dit niveau verschil tussen genotype en fenotype, en is er niet alleen sprake van zelfhandhaving, maar ook van groei en vermeerdering.

- animale systemen (systemen van dier-niveau);

Een systeem van dierniveau wordt gekenmerkt door beweeglijkheid, doelgericht gedrag en het zich gewaar zijn van het eigen bestaan.

Het gedrag is op dit systeemniveau afhankelijk van een bepaalde kennisstructuur of voorstelling van de omgeving. De voorstelling van de omgeving ontstaat uit de verwerking van informatie; het beeld kan door toevoeging van nieuwe informatie veranderen. Er is bij de systemen op dierniveau dan ook sprake van een niet zonder meer voorspelbare reactie op informatie. We vinden op dit niveau een sterke ontwikkeling van gespecialiseerde inlichtingenontvangers (ogen, oren etc.), die veel informatie opnemen en een sterke ontwikkeling van informatietransport- en informatieverwerkingssystemen (zenuwstelsels, hersenen).

- systemen van het niveau van het menselijke individu;

De systemen van dit niveau hebben niet alleen een algemeen beeld van hun omgeving, maar zij kunnen dit plaatsen in tijd en ruimte. De mens bezit zelfbewustzijn, niet alleen in de zin van weet hebben van het eigen bestaan, maar ook in de zin van weten dat hij weet. De mens kan ook doelbewust informatie verzamelen en hij is in staat tot abstract denken.

- sociale systemen;

Hierbij gaat het niet alleen om de individuele mens, maar om menselijke samenleving en samenwerking, om de rol die het individu binnen een organisatie speelt, om communicatie, waarden-systemen en menselijke emoties; kortom om menselijk leven en samenleven in al zijn complexiteit en rijkheid.

- transcendentale systemen.

Deze systemen betreffen vraagstukken die liggen buiten de grens van de menselijke kennis; het is het gebied van de geloofswaarheden en het onkenbare.

Bovenstaande rangschikking van systemen kan worden gezien als een systeemhiërarchie in die zin dat elk hoger systeemniveau de karakteristieken van alle lagere systeemniveaus in zich draagt, maar er bovendien nog enkele eigen kenmerken aan toevoegt.

Boulding (117) wijst er op dat één van de aantrekkelijkheden van zijn systeem-indeling is dat het ons duidelijker bewust maakt van het eventuele verschil tussen het niveau waarop een te bestuderen verschijnsel of vraagstuk zich bevindt en het niveau waarop onze theoretische analyse plaatsvindt. Zo behoren arbeidsorganisaties tot het achtste niveau. Veel van de theoretische analyses en concepten van de klassieke organisatieleer bevinden zich echter op het eerste en tweede niveau; er werd gebruik gemaakt van starre stelsels als het bekende organisatieschema (een model van het eerste niveau) en met betrekking tot de functionering van een organisatie werd voornamelijk gedacht in termen van voorgeschreven procedures, die (zouden dienen te) verlopen met de regelmaat van de klok (tweede systeemniveau) (118). In de moderne organisatieleer wordt weliswaar gebruik gemaakt van modellen van hogere systeemniveaus, maar ook thans gaat het nog om (sterk) vereenvoudigde voorstellingen van de werking van arbeidsorganisaties. Nu kan - aangezien een bepaald niveau de kenmerken van de lagere niveaus in zich draagt - het hanteren van een model van een lager niveau, teneinde inzicht te krijgen in een systeem van een hoger niveau, wel degelijk zinvol zijn. Indien we dat doen laten we echter een aantal kenmerken van het hogere systeem buiten beschouwing en de risico's van een dergelijke vereenvoudiging dienen we ons goed bewust te zijn.

Een arbeidsorganisatie als systeem van een immense ingewikkeldheid (119) kan worden gedacht te zijn opgebouwd uit "deelsystemen" of "subsystemen". Een subsysteem is een deel van een systeem, dat op zichzelf als systeem beschouwd zou kunnen worden (120). Men kan een organisatie op diverse wijzen onderverdelen in subsystemen. Men kan de afdelingen als subsystemen beschouwen; een sociaal, een economisch en een technisch subsysteem onderscheiden, etc.

Wisselwerking met de omgeving en vernieuwing

In de moderne systeembenadering worden arbeidsorganisaties veelal gezien als open en dynamische (in de zin van "voortdurend veranderende") systemen. Soms ook wordt gesproken van complexe "adaptive systems", die onder andere het vermogen bezitten tot "adaptation to a changing environment" en tot verandering van de eigen structuur (121).

Met de omschrijving "open" systeem wordt bedoeld dat een organisatie een afhankelijkheid van en wisselwerking met zijn omgeving vertoont (122). Eén aspect van die openheid - te weten de noodzaak de belangen van de af-

nemers van de goederen en diensten van de organisatie te dienen - werd reeds in hoofdstuk 1 gesignaleerd. Een organisatie zal bij de inzet van haar hulpmiddelen in sterke mate rekening moeten houden met de behoeften, mogelijkheden en ontwikkelingen van de "markt". Naast deze openheid aan de output-zijde van de organisatie is er echter ook een openheid aan de input-zijde. Diverse zaken (grondstoffen, geld, informatie, etc.) worden uit de omgeving geïmporteerd om, na een transformatieproces in de organisatie, in de vorm van goederen en diensten weer in die omgeving te worden afgezet.

Een arbeidsorganisatie vertoont echter ook in andere opzichten afhankelijkheid van en wisselwerking met zijn omgeving. De organisatie en haar subsystemen vormen onderdeel van diverse meeromvattende systemen, zoals de economische, technologische, sociale, juridische en culturele systemen van het land of de maatschappij waartoe de betreffende arbeidsorganisatie behoort. De aard van en veranderingen in deze meeromvattende systemen hebben veelal consequenties voor de arbeidsorganisatie. Zo zullen de situatie op de arbeidsmarkt en de ontwikkeling van de lonen, als onderdelen van het economisch systeem, van invloed zijn op een organisatie. Het niveau van en de ontwikkelingen in de techniek leidende tot nieuwe apparatuur, stellen een organisatie voor de vraag in hoeverre handarbeid en de bestaande technische toerusting moeten worden vervangen door of aangevuld met de nieuwe apparatuur. Het gedrag van een lid van de organisatie wordt beïnvloed door het cultuurpatroon van de maatschappelijke groep(en) waartoe hij behoort. Wijzigingen in opvattingen in de maatschappij met betrekking tot onderwerpen als gezag, medezeggenschap e.d., derhalve veranderingen binnen het culturele systeem, zullen van betekenis zijn voor het gezags- en besluitvormingssysteem binnen de organisatie.

In onze Westerse maatschappij voltrekken zich naast de zojuist genoemde nog vele en veelsoortige andere veranderingen die relevant zijn voor het functioneren van arbeidsorganisaties. Voor het voortbestaan van een organisatie is het van essentieel belang dat de organisatie informatie verzamelt over de vele externe en interne veranderingen en zorgdraagt daar op adequate wijze op in te spelen. Nu is er altijd al wel verandering geweest, maar nimmer gingen de ontwikkelingen zo snel als thans ⁺⁾ . Daarbij komt

⁺⁾ Uiteraard voltrekken de veranderingen zich niet op alle terreinen van het leven met grote en/of dezelfde snelheid. Als voorbeelden van gebieden waar de veranderingen (relatief) niet snel verlopen noemt Kwant (123) o.a. het gezinsmodel (samenleven van man, vrouw en kinderen als micro-eenheid onder het dak van één woning) en de kundigheid om met elkaar samen te leven en samen te werken.

dat, door de groeiende onderlinge verwevenheid van veel activiteiten en door de betere communicatiemiddelen, mensen en organisaties meer en sneller bij zich op andere plaatsen voltrekkende wijzigingen worden betrokken dan vroeger het geval was. Voor steeds meer organisaties geldt dat zij moeten functioneren in een "turbulente omgeving" (124). Mensen en organisaties worden door de vele en versnelde veranderingen gedwongen hun vernieuwings-tempo aanzienlijk op te voeren (125).

Vernieuwing ⁺, innovatie, aanpassing en flexibiliteit ⁺⁺ zijn voor een

⁺) Het is te beperkt opgevat om - zoals in systeembenaderingen nogal eens geschiedt - een organisatie te zien als "een adaptief systeem, dat op veranderlijke omgevingscondities reageert door interne compenserende, blokkerende of aanvullende activiteiten" (126). Organisaties kunnen beter worden gezien als systemen die in beginsel het vermogen tot vernieuwing bezitten.

Langman (127), Van Waveren (128) en Van Dijck (129) wijzen erop dat "vernieuwing" in twee hoofdtypen valt te onderscheiden. Twee typen die overigens in elkaar overlopen.

- Vernieuwing als innovatie.

De organisatie schept zich bij dit soort vernieuwing nieuwe kansen door zeer ingrijpende veranderingsprocessen; het gaat om een gebeuren waarin bestaande ordeningen en programma's doorbroken worden. In het geval van innovatie beïnvloedt de organisatie zelf de ontwikkeling in de systemen waarvan zij deel uitmaakt; zij vervult dan niet slechts een reagerende maar ook een agerende rol, zij schept zelf een stukje toekomst. Innovatie is een gebeuren waarbij maar zeer ten dele uit het bestaande geëxtrapoleerd wordt, het is overwegend een sprong naar een nieuwe toekomst. Voorbeelden van innovatie zijn: vernieuwingen in het produktiepakket, betreden van nieuwe afzetmarkten, en entameren en ontwikkelen van nieuwe vormen van samenwerking.

- Vernieuwing als aanpassing.

Daarbij gaat het zowel om aanpassingen ten gevolge van innovaties (bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe samenwerkingsvormen vraagt veelal om aanpassing van het informatiesysteem) als om continue aanpassingsvraagstukken in de organisatie ten gevolge van veranderingen in de componenten waarmede en/of de omstandigheden waaronder de organisatie moet werken (bijvoorbeeld aanpassingen binnen de organisatie aan wijzigingen in de beschikbaarheid of prijs van bepaalde arbeidskrachten, grondstoffen en kapitaalgoederen).

⁺⁺) Het woord "flexibiliteit" heeft geen eenduidige betekenis. Sommige auteurs bedoelen er "aanpassingsvermogen" mee. Zo stelt Tromp: "Ook de ondernemer heeft "flexibiliteit" te omschrijven als het vermogen tot soepele snelle aanpassing en de bereidheid daartoe" (130). Ook Van Dale wijst in deze richting en omschrijft "flexibel" met "buigzaam", "lenig" (131). Verburg (132) bedoelt met flexibiliteit echter zowel aanpassings- als innovatievermogen.

Wij geven de voorkeur aan de laatste interpretatie, hetgeen impliceert dat in het vervolg van deze studie met de "flexibiliteit" van een organisatie het vernieuwings- (aanpassings- en innovatie) vermogen van de organisatie wordt bedoeld.

organisatie dan ook slechts ten dele het resultaat van een vrije keuze, het zijn vooral ook voorwaarden voor het voortbestaan van de organisatie en voor het bij voortduring op doeltreffende en doelmatige wijze blijven vervullen van haar functies.

4.2.2. Het vraagstuk van het optimale organisatieregim

Uitgangspunt voor paragraaf 4.2. was een antwoord te vinden op de vraag welk organisatieregim voor werknemer en organisatie het meest doelmatig is. Uit hetgeen in paragraaf 4.2.1. naar voren is gekomen kan worden afgeleid dat het regim van een organisatie eerst doelmatig zal zijn indien op zijn minst is voldaan aan de voorwaarde dat het de meest gunstige condities schept om in te spelen op:

- de behoeften van en ontwikkelingen in de omgeving;
- de behoeften en ontwikkelingen van de mensen in de organisatie;
- de aard van en de ontwikkelingen in de door de organisatie af te wikkelen produktieprocessen.

Bezien we tegen deze achtergrond het vraagstuk van het optimale organisatie-regim nader.

4.2.2.1. Omgeving en organisatieregim

Het begrip omgeving

Het begrip "omgeving" wordt in de systeemtheorie veelvuldig gebruikt.

Al datgene, wat niet tot een bepaald systeem behoort, kan als de omgeving van dat systeem worden beschouwd. Kramer en De Smit maken onderscheid in de "totale" en de "relevante" omgeving van een systeem. Met de totale omgeving van een systeem bedoelen zij: "alles wat niet tot het systeem behoort" (133). Onder de relevante omgeving van een systeem wordt verstaan: "die verzameling entiteiten buiten het systeem waarvan de toestand beïnvloed wordt door het beschouwde systeem resp. die de toestand van het beschouwde systeem beïnvloedt" (134). De "relevante" omgeving van een organisatie kan derhalve worden omschreven als dat deel van de totale omgeving dat de organisatie beïnvloedt en/of door de organisatie wordt beïnvloed. Het gaat daarbij zowel om feitelijk bestaande als om potentieel mogelijke beïnvloeding.

Het bovenstaande verschaft wel opheldering over de term "relevant" (in de context "relevante omgeving"), maar het blijft nog vrij duister wat nu concreet onder de "omgeving" van een organisatie moet worden verstaan. Immers een omschrijving van de omgeving van een organisatie als "alles wat

niet tot het systeem behoort", of als "de verzameling entiteiten buiten het systeem", is nogal vaag. Er wordt aan duidelijkheid gewonnen door - in grote lijnen conform Van Dijck (135) - de relevante omgeving van een organisatie te specificeren als de verzameling actueel of potentieel voor de organisatie relevante externe partijen en situaties. Bij "externe partijen" kan dan worden gedacht aan: kapitaalverschaffers, toeleverende organisaties, vakverenigingen, professionele groeperingen, branche-organisaties, regulerende overheidsinstanties, consumenten, diverse publiek-groeperingen (b.v. omwonenden, actiegroepen), politieke partijen en concurrerende organisaties. En bij "externe situaties" kan worden gedacht aan: de situatie en de ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt, de produktmarkten en de conjunctuur, de economische machtsverhoudingen t.o.v. concurrerende organisaties, de politieke ontwikkelingen en de ontwikkelingen op het gebied van de wetgeving, de maatschappelijke waarden en normen, en de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, wetenschappelijke kennis en techniek.

Contingentietheorieën.

Welke structuur en kenmerken moet een organisatie nu vertonen resp. ontwikkelen om een optimale relatie met de voor haar relevante omgeving te kunnen verwerven en behouden? In een deel van de moderne organisatieliteratuur wordt benadrukt dat het antwoord op die vraag niet los kan worden gezien van het type omgeving waarom het in een concreet geval gaat. Diverse auteurs (Emery en Trist, Lawrence en Lorsch, Thompson, Burns en Stalker, e.a.) menen dat de eigenschappen en structuur van een organisatorische eenheid afhankelijk (dienen te) zijn van de aard van de voor die eenheid relevante omgeving. Door sommige auteurs wordt daarbij tevens een vergelijkbare afhankelijkheid van het organisatieregime van andere variabelen (zoals de soort technologie binnen de organisatie, de aard van de door de organisatie nagestreefde doeleinden en de behoeftenstructuur van de medewerkers) aangegeven. Dergelijke benaderingen worden wel aangeduid als "contingentietheorieën". Kast en Rosenzweig stellen: "The contingency view seeks to understand the interrelationships within and among subsystems as well as between the organization and its environment and to define patterns of relationships or configurations of variables. It emphasizes the multivariate nature of organizations and attempts to understand how organizations operate under varying conditions and in specific circumstances. Contingency views are ultimately directed toward suggesting organizational designs and managerial actions most appropriate for specific situations" (136).

Lorsch en Lawrence merken op: "During the past few years there has been evident a new trend in the study of organizational phenomena. Underlying this new approach is the idea that the internal functioning of organizations must be consistent with the demands of the organization task, technology, or external environment, and the needs of its members if the organization is to be effective. Rather than searching for the panacea of the one best way to organize under all conditions, investigators have more and more tended to examine the functioning of organizations in relation to the needs of their particular members and the external pressures facing them. Basically, this approach seems to be leading to the development of a "contingency" theory of organization with the appropriate internal states and processes of the organization contingent upon external requirements and member needs" (137).

Omgevingstypologieën.

Door o.a. Emery en Trist, Thompson en Lawrence en Lorsch zijn classificaties van omgevingstypen opgesteld. Emery en Trist (138) onderscheiden:

- een rustige, op toevallige wijze verdeelde, omgeving ("the placid, randomized environment");
In dit eenvoudigste type omgeving zijn de kansen en bedreigingen ("goals and noxiants", "goods and bads") in zichzelf relatief onveranderlijk en at random verdeeld. Een voorbeeld van dit type omgeving is de situatie van volledige mededinging in de economie.
- een rustige, gegroepeerde, omgeving ("the placid, clustered environment");
In dit "more textured" type omgeving zijn de kansen en bedreigingen niet at random verdeeld, maar zij hangen in bepaalde opzichten samen. "The goals and noxiants occur together in space and time with varying probabilities that are potentially knowable for the system". Dit type omgeving komt overeen met de markt met onvolledige mededinging uit de economie.
- een onrustige, reactieve, omgeving ("the disturbed-reactive environment");
In dit type omgeving bestaat een aantal organisaties, die gelijksoortige activiteiten ontwikkelen; het type komt overeen met de oligopolische markt uit de economie. Iedere organisatie moet bij het uitzetten en realiseren van zijn koers de acties en tegenacties van de andere incalculeren, en men tracht zijn kansen te verbeteren door andere organisaties te hinderen.
- een turbulente omgeving ("the turbulent fields").
Evenals bij het vorige type gaat het hier om een dynamische omgeving.

De dynamiek komt echter niet alleen voort uit de interacties tussen de organisaties, maar tevens uit in de omgeving werkende krachten (overheidsmaatregelen, vernieuwingen voortvloeiend uit de activiteiten van researchlaboratoria, e.d.). Voor dit type omgeving geldt dat "the ground is in motion", en dat de organisaties worden geconfronteerd met een grote mate van onzekerheid.

Thompson(139) acht voor de typering van de relevante omgeving - door Thompson aangeduid als de "task environment"(140) - vooral twee gezichtspunten van belang, namelijk de mate van homogeniteit en de mate van stabiliteit. Omgevingen kunnen meer homogeen ("homogeneous") of meer heterogeen ("heterogeneous") zijn en zij kunnen meer stabiel ("stable") of meer dynamisch ("shifting", "dynamic") zijn. "All organizations face task environments which are located simultaneously somewhere on the homogeneous-heterogeneous continuum and the stable-shifting continuum", zo stelt Thompson(141). Uit de uiteenzettingen van Thompson(142) kan worden opgemaakt dat hij een omgeving heterogener acht naarmate het aantal en de diversiteit van externe partijen en situaties groter is, en dat een omgeving dynamischer wordt geacht naarmate de veranderingsintensiteit ervan groter is.

De criteria die Lawrence en Lorsch gebruiken voor de karakterisering van de omgeving komen ten dele overeen met die van Thompson. Voor de aanduiding van het type omgeving hanteren zij vooral twee dimensies, n.l. het zekerheid-onzekerheidscontinuüm ("the certainty-uncertainty continuum") en de mate van verandering in de omgeving ("stability versus change")(143). De typering van de omgeving als meer of minder stabiel (resp. meer of minder snel veranderend) loopt parallel met Thompson's "stable-shifting continuum". Voor wat betreft het zekerheid-onzekerheidscontinuüm kan worden gesteld, dat een omgevingssector ("environmental sector", "part of the environment") voor een organisatorische eenheid onzekerder wordt geacht naarmate moeilijker volledige en betrouwbare informatie over de relevante omgevingscondities verkregen kan worden, de oorzaak - gevolg relaties onzekerder zijn, en de tijdspanne die verloopt tot de organisatie feedback-informatie krijgt over de resultaten van haar acties groter is (144).

Omgevingstype en organisatieregim

Zoals reeds werd aangeduid menen bovenstaande auteurs dat de kenmerken en

structuur van een organisatorische eenheid afhankelijk (dienen te) zijn van het type omgeving waarin de betreffende organisatorische eenheid moet functioneren.

Emery en Trist (145) stellen dat kenmerkend is voor organisaties die functioneren in een rustige, at random verdeelde, omgeving dat er geen verschil bestaat tussen taktiek en strategie. Emery stelt: "The appropriate *planning* mode in this environment has been stated very precisely by Schutzenberger, namely that under this condition of random distribution there is no distinction between tactics and strategy, and "we find that *the optimal strategy is just the simple tactic of attempting to do one's best on a purely local basis*". This aptly describes the marketing approach of successful traders in Petticoat Lane and other such flea-markets. They do not know where their next mark (customer) is coming from and when he shows up their only concern is with closing the sale to their maximum advantage, without thought to subsequent consumer satisfaction"(146). Thompson meent dat een organisatie met een relatief homogene en relatief stabiele omgeving een relatief eenvoudige grensstructuur zal vertonen. Voorts stelt hij met betrekking tot een organisatie met dit soort omgeving: "This organization would rely primarily on standardized responses or rules for adaptation, the departments or sections would be rule-applying agencies, and administration would consist of rule enforcement"(147).

Een vergelijkbare opvatting treft men aan bij Lawrence en Lorsch (148), die opmerken dat als de omgeving vrij stabiel is, de te vervullen taak kan worden gespecificeerd in een tevoren bepaald stel operatieregels, en dat de - op zich niet al te omvangrijke en niet al te complexe - noodzakelijke informatie over de omgeving dan zonder veel fouten en betrekkelijk goedkoop kan worden verwerkt via de traditionele kanalen tussen chefs en ondergeschikten. Zij menen dat onder de omstandigheden van een betrekkelijk traag veranderende omgeving het werken met strenge interne controles, formele regels en eenvoudige communicatiekanalen de effectiviteit van de organisatie ten goede zal komen. Huns inziens ligt bij zo'n omgeving een taakgerichte managementstijl voor de hand.

Naarmate de omgeving heterogener, onzekerder, turbulenter en instabieler wordt, of om een term van Ashby (149) te gebruiken, meer variëteit gaat vertonen, wordt de organisatie voor zwaardere opgaven gesteld en lijkt een wijziging van o.a. het organisatieregime noodzakelijk. In de studies van bovengenoemde auteurs worden verschillende - elkaar aanvullende - mogelijk-

heden voor een organisatie aangegeven om te trachten de moeilijkheden voortvloeiend uit een sterke variëteit van de omgeving op te vangen of te voorkomen. De kern van deze reactie- en actiemogelijkheden lijkt dat zij zijn gericht op verhoging van de variëteit van de organisatie en/of vermindering van de variëteit van de omgeving. Zij liggen daarmee in lijn met Ashby's "law of requisite variety", die zegt dat om als systeem goed te kunnen reageren op de variëteit van de omgeving in het systeem een overeenkomstige (voldoende grote en adequate) variëteit aanwezig dient te zijn. Kort geformuleerd: "only variety can destroy variety" (150).

Zonder hier uitvoerig in te gaan op de beschouwingen van Emery en Trist, Thompson, Lawrence en Lorsch en Van Dijk terzake (151), lijkt op basis van hun studies te mogen worden gesteld dat, naarmate een organisatie met een meer heterogene, onzekere, turbulente en instabiele omgeving wordt geconfronteerd, zij meer tot de volgende activiteiten zal neigen:

- het treffen van maatregelen gericht op "buffering" en "smoothing";
- het instellen van omgevingsinformatie verzamelende en verwerkende organen;
- het treffen van maatregelen gericht op (een zekere) beheersing van de omgeving;
- het aanbrengen van bepaalde wijzigingen in het organisatieregime.

Deze punten kunnen als volgt worden toegelicht.

a. Middels "buffering" wordt beoogd de omgevingsfluctuaties te absorberen, teneinde de (technische) kernactiviteiten van de organisatie zo ongestoord mogelijk te doen verlopen (voorbeelden zijn het aanhouden van voorraden van te verwerken grondstoffen en van af te leveren producten). Met "smoothing" wordt beoogd de fluctuaties in de omgeving te reduceren (bijvoorbeeld het verlenen van prijsredukties in perioden dat er weinig vraag naar het produkt van de organisatie te verwachten is en het aanhouden van een verhoogd tarief voor piekperiodes) (152).

b. Met de instelling van omgevingsinformatie verzamelende en verwerkende organen wordt beoogd meer en meer betrouwbare informatie te verkrijgen over plaatsvindende, te verwachten en mogelijke ontwikkelingen in de diverse voor de organisatie relevante omgevingssectoren, teneinde beter op die ontwikkelingen te kunnen inspelen en de stabiliteit binnen de organisatie te kunnen vergroten. Met name valt te denken aan instelling van een afdeling marktonderzoek, instelling van een forecastings- en planningsafdeling, aanstelling van specialisten op het gebied van arbeidsmarkt- en sociaal beleid, aanstelling van specialisten op het gebied van de wetgeving en de politiek, e.d. (153).

c. Het gaat bij het treffen van maatregelen gericht op beheersing van de omgeving om activiteiten die beogen de turbulentie en afhankelijkheid van de omgeving te doen afnemen en/of - ten dele - onder controle te brengen. Voorbeelden van dergelijke activiteiten zijn het afsluiten van meerjarige contracten met leveranciers en afnemers, het als verwerkend bedrijf opkopen van of fuseren met een toeleverend bedrijf, het aangaan van afspraken met concurrerende organisaties, het maken van afspraken tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, het ontwikkelen van gemeenschappelijke waarden en doelstellingen met zich in hetzelfde veld bewegende organisaties, het oprichten van een eigen onderzoek- en ontwikkelingsafdeling, het vergroten van het prestige van de organisatie, het beïnvloeden van politieke partijen, het binden van cliënten door middel van service en nazorg, het opnemen van vertegenwoordigers van externe belanghebbenden in de beleidsvormende organen van de organisatie^{+) , e.d. (154).}

d. Voor organisaties die moeten functioneren in een onzekere en instabiele omgeving is het wenselijk een zodanig organisatieregim te ontwikkelen dat een flexibele functionering van de organisatie en een optimale verwerving en benutting van de zeer gevarieerde informatie worden verkregen. Met name valt dan te denken aan: minder strakke en gespecificeerde regels, meer decentralisatie, versterking van de horizontale communicatie, en een managementstijl die veel aandacht geeft aan goede interpersoonlijke relaties. Zo stellen Lawrence en Lorsch met betrekking tot een organisatorische eenheid, die het hoofd moet bieden aan een onzekere en snel veranderende omgevingssector: "To have more points of contact with the environment, a flatter organization is employed. Formal rules cannot be formulated that will be suitable for any appreciable time period, so it seems better not to rely heavily on them. More of an all-to-all communications pattern is indicated, which can keep environmental clues moving throughout the unit for interpretation at all points instead of just through superior-subordinate channels. A longer time orientation is usually needed. The growth of this necessarily more complex and sophisticated (as well as more costly) communication network is fostered by an interpersonal style that emphasizes building strong relationships rather than just accomplishing the task, *per se*"(155). Voorts menen zij:

^{+) Een aantal van de hier genoemde activiteiten is tevens van belang voor een betere verzameling en verwerking van informatie over de ontwikkelingen in de omgeving.}

"Here that unit will thrive which relies not on rules but on a more complex and flatter communication network which serves to stimulate new ideas" (156). Thompson merkt met betrekking tot een organisatie, die moet functioneren in een situatie waarin de relevante omgeving heterogeen en dynamisch is, op: "Here we would expect boundary-spanning units to be differentiated functionally to correspond to segments of the task environment, and each to operate on a decentralized basis to monitor and plan responses to fluctuations in its sector of the task environment" (157).

Wel zal er voor moeten worden zorggedragen dat de differentiatie gepaard gaat met voldoende aandacht voor integratieactiviteiten. Lawrence en Lorsch (158) wijzen er op dat een sterke mate van differentiatie het extra moeilijk maakt om in de organisatie een voldoende eenheid van optreden te bereiken. Bij sterke differentiatie zal het klassieke middel van de management hiërarchie voor het bewerkstelligen van een voldoende integratie veelal ontoereikend zijn, en zullen additionele integratiemiddelen ("such as individual coordinators, cross-unit teams, and even whole departments of individuals whose basic contribution is achieving integration among other groups") moeten worden ontwikkeld.

Tevens wijzen Lawrence en Lorsch (159) op de eisen die vanuit een oogpunt van doeltreffende conflictoplossing aan het organisatieregime worden gesteld (in het bijzonder bij organisaties met een sterke differentiatie die bij bepaalde activiteiten als eenheid moeten optreden, bestaat behoefte aan een effectieve wijze van conflictbehandeling, omdat bij zulke organisaties de kans op conflicten - door de uiteenlopende oriëntatie van de verschillende organisatorische groepen - groot is). Lawrence en Lorsch menen dat in het algemeen een open behandeling van conflicten tussen betrokkenen bevorderlijk is voor een effectieve oplossing ervan. Voorts is huns inziens voor een doeltreffende conflictoplossing de benutting van relevante informatie essentieel; in het bijzonder de kennis omtrent de omstandigheden in de omgeving achten zij daarbij van belang. Zij stellen dat, willen conflicten doeltreffend worden geregeld, de invloed op of de bevoegdheid tot het nemen van beslissingen moet zijn geconcentreerd op dat punt in de verschillende groepshiërarchieën waar zich tevens de kennis bevindt om tot zulke beslissingen te komen.

4.2.2.2. Werknemers en organisatieregim

Alhoewel bij de uiteenlopende visies op wat als een doelmatig organisatie-regim moet worden beschouwd verschillende aspecten een rol spelen, kan als één van de centrale verschilpunten de visie op de arbeidende mens worden aangemerkt. De grote vraag is vooral: welke zijn de behoeften en de werkoriëntatie van de werknemer en welke eisen vloeien daaruit voort ten aanzien van het organisatieregim? Respectievelijk: wat zijn de gevolgen van een bepaald organisatieregim voor de arbeidsmotivatie van de werker en het vervuld worden van zijn behoeften? Door vele auteurs zijn beschouwingen aan dit onderwerp gewijd. Met name de theorieën van Argyris en McGregor hebben daarbij in brede kring aandacht getrokken. Wij zullen hun beschouwingen kiezen als uitgangspunt voor een nadere verkenning van de problematiek van de arbeidsmotivatie en het organisatieregim.

Theorieën van Argyris en McGregor

Naar de mening van Argyris (160) streeft de geestelijk gezonde mens naar zelfontplooiing en zelfverwerkelijking. De menselijke wezens zouden bij hun groei van zuigeling naar volwassene de neiging hebben zich te ontwikkelen:

- vanuit een toestand van passiviteit naar een toestand van toenemende activiteit;
- vanuit een toestand van afhankelijkheid van anderen naar een toestand van betrekkelijke onafhankelijkheid;
- vanuit een situatie waarin zij slechts in staat zijn om zich op een beperkt aantal manieren te gedragen naar een situatie waarin zij beschikken over een veelzijdig gedragspatroon;
- vanuit een situatie waarin ze toevallige, oppervlakkige en snel vergeten belangstelling hebben, naar een situatie waarin ze een meer diepgaande belangstelling aan de dag leggen;
- vanuit een situatie waarin ze een kort tijdsperspectief hebben (het handelen wordt grotendeels bepaald door het heden) naar een situatie waarin ze een veel langer tijdsperspectief hebben (het handelen staat meer onder invloed van het verleden en van de toekomst);
- vanuit een situatie waarin ze in gezin en maatschappij in een ondergeschikte positie verkeren naar een situatie waarin ze er naar streven een gelijke en/of hogere plaats in te nemen ten opzichte van hun medemensen;
- vanuit een situatie waarin ze nog geen zelfbewustheid bezitten naar een

situatie waarin ze zich bewust zijn van hun eigen persoon, en zeggenschap hebben over eigen aangelegenheden.

Naar de mening van Argyris (161) liggen aan de formele organisatie conform de principes van de klassieke organisatieleer, de volgende beginselen ten grondslag:

- taak-(arbeids-)specialisatie;

Kwaliteit en kwantiteit van de produktie zouden toenemen door de krachtsinspanning van de werkers op een beperkt gebied te concentreren.

- gezagshiërarchie;

De arbeidsspecialisatie leidt tot een veelheid van delen. Deze veelheid van delen moet tot een organisatie worden gesmeed. Daarom is leiderschap nodig met als voornaamste taak het geheel te leiden, te coördineren, te controleren en waarborgen te scheppen dat elk deel zijn taak verricht overeenkomstig het gestelde doel. De delen worden in een bepaalde gezagshiërarchie gerangschikt, waarbij de top formeel gezag wordt verleend om zeggingsmacht over de voet van de hiërarchie uit te oefenen.

- scheiding van planning en uitvoering;

Het produktiedoel en de weg naar dat doel worden vastgesteld en beheerst door de leider. De ondergeschikten worden daarin niet betrokken, zij hebben uitsluitend zorg te dragen voor de uitvoering.

- beperkte spanwijdte van de leiding.

Er wordt naar gestreefd het aantal ondergeschikten per leider tot een zodanig aantal te beperken dat een doeltreffende leiding en controle van de ondergeschikten mogelijk is.

Zich de vraag stellend in hoeverre de formele organisatie aan de mens de mogelijkheid biedt tot eerder omschreven zelfontplooiing en zelfverwerkelijking te komen, stelt Argyris (162) dat de consequenties van de taakspecialisatie⁺ zijn, dat op slechts enkele vermogens van de mens een beroep wordt gedaan, terwijl dit bovendien gewoonlijk de voor het psychisch welzijn van de mens minder belangrijke vermogens zijn. Het principe van de taakspecialisatie schendt zijns inziens fundamentele behoeften van de

+) Men blijve er op bedacht dat Argyris niet een taakspecialisatie als in het landbouwkundig onderzoek, maar de taakspecialisatie in de uitvoerende arbeid in de industrie, en in het bijzonder situaties als het lopende band werk, voor ogen heeft.

geestelijk gezonde volwassen menselijke persoonlijkheid. Het belemmert zelfverwerkelijking en biedt slechts uitingsmogelijkheden voor enkele oppervlakkige, vluchtige vermogens die niet de voortdurende uitdaging betekenen waarnaar de volwassene verlangt. De gezagshiërarchie houdt in dat de ondergeschikten hebben te accepteren dat hun handelen geleid, gecoördineerd en gecontroleerd wordt door hun formele chef. De consequenties daarvan zijn naar de mening van Argyris dat de mensen van de leider afhankelijk en aan hem ondergeschikt zijn, tot passiviteit worden gedwongen, weinig invloed op hun werkomgeving kunnen uitoefenen en een kort tijdsperspectief hebben. Dat zijn allemaal dimensies van onvolwassenheid en niet van geestelijke rijpheid. Ook het principe van de scheiding van planning en uitvoering, waarbij het de werknemer niet mogelijk is zijn eigen doeleinden te bepalen overeenkomstig zijn innerlijke behoeften en in overeenstemming met zijn eigen mogelijkheden, is in strijd met de ontwikkeling van een zich ontplooiende mens. Tot slot leidt ook het streven naar een beperkt aantal ondergeschikten per leider en de daarmee verbonden mogelijkheden tot een vërgaande leiding en controle van de ondergeschikten, tot gevoelens bij de werknemer van afhankelijkheid, onderworpenheid, passiviteit e.d.

De conclusie van Argyris (163) is dan ook dat er een gebrek aan overeenstemming bestaat tussen de eisen van de formele organisatie en de behoeften van geestelijk gezonde mensen.

Voorts stelt Argyris (164) dat genoemd gebrek aan overeenstemming bij naar zelfontplooiing strevende volwassenen zal leiden tot frustratie (omdat men in zijn zelfontplooiing wordt geremd), gevoelens van onvermogen (omdat men de doeleinden in het werk en de wegen waarlangs deze kunnen worden bereikt niet mag afstemmen op de eigen behoeften en mogelijkheden), beperkte visie op de toekomst (omdat geen invloed kan worden uitgeoefend op de duidelijkheid en stabiliteit van het eigen toekomstbeeld) en conflicten (omdat geestelijk gezonde volwassenen niets voelen voor frustraties, mislukkingen en beperkt tijdsperspectief).

Het valt volgens Argyris niet moeilijk te raden onder welke omstandigheden de mate van frustratie, mislukking, beperktheid van visie en conflict zullen toenemen. Dit zal in het algemeen meer het geval zijn naarmate de taken meer gespecialiseerd zijn en er meer directief leiding wordt gegeven. (Directief of autocratisch leiderschap kan men gekenmerkt achten door het

feit dat de leider het beleid, de uit te voeren activiteiten en de te volgen methoden vaststelt en zijn ondergeschikten voorschrijft wat ze moeten doen, hoe ze het moeten doen en met wie zij daarbij moeten samenwerken). Bovendien zal de frustratie toenemen naarmate de werkers in de organisatie meer naar zelfontplooiing streven.

De vraag blijft dan over wat er gedaan kan worden ter opheffing of vermindering van de gesignaleerde tegenstellingen tussen de eisen van de organisatie en de behoeften van de psychisch volwassen mens.

Argyris (165) noemt als mogelijkheden aan de kant van de ondergeschikten o.a.:

- uit de organisatie treden;
- hoger op de hiërarchische ladder klimmen;
- een agressieve, vijandige houding aannemen;
- lusteloos en onverschillig worden tegenover de organisatie, haar structuur en haar doeleinden;
- informele groepen vormen, waarin de afweerreacties, de onverschilligheid en de apathie worden gesanctioneerd;
- een mentaliteit aankweken waardoor het werk en menselijke factoren in het werk steeds onbelangrijker en de activiteiten buiten het werk (de "vrije" tijd) en materiële factoren (b.v. een hoog loon) steeds belangrijker worden. Bezigheden buiten het werk en hoger loon kunnen dan tevens worden gezien als compensatie voor de dagelijkse onvrede.

Het is zeer wel denkbaar dat de leiding op de onverschilligheid, apathie, informele groepsvorming en eventueel agressieve houding van de werkers zou willen reageren met een nog sterker directief leiderschap en een nog sterkere controle op de werkers. Zulke maatregelen zullen de afhankelijkheid van de werker opnieuw vergroten en zijn mogelijkheid tot zelfontplooiing verder beperken. Het resultaat: de uitweg zoekende gedragingen van de werkers en de maatregelen van de leiding daartegen, zullen elkaar als in een cirkelgang blijven oproepen en zelfs versterken (166).

Mogelijkheden die aan de kant van de leiding en organisatie wel bestaan, om de tegenstellingen tussen de eisen van de organisatie en de behoeften van de werknemer op te heffen of te verminderen, zijn volgens Argyris (167):

- inzet van mensen, die er niet naar streven om geestelijk gezonde en volwassen mensen te zijn;
- taakverruiming;

- invoering van een andere vorm van leiding geven dan het directief leiderschap.

Argyris (168) ziet de taakverruiming tweeledig:

- verruiming van het aantal taakelementen dat door de arbeider tijdens zijn arbeid wordt verricht ^{+) ;}
- het verschaffen aan de werker van meer zeggenschap over zijn eigen arbeidssituatie; het scheppen van een situatie waarin hij kan meebeslissen ten aanzien van de gestelde doeleinden, de beleidslijnen en de praktische uitvoering hiervan.

Argyris is van mening dat met name de laatste vorm van taakverruiming een beroep doet op de belangrijke behoeften en vermogens van de mens. Een belangrijke maatregel om de gevoelens van afhankelijkheid en onderworpenheid - die op hun beurt weer leiden tot lusteloosheid, onverschilligheid en blokkering van de creativiteit - bij de ondergeschikten te verminderen is volgens Argyris (170) dan ook het directieve, autocratische leiderschap te vervangen door een meer "democratische", "participerende" vorm van leiderschap. (Participerend resp. democratisch leiderschap wordt gekenmerkt door het meespreken resp. meebeslissen over de beeldsvorming en de te ontwerpen activiteiten door de ondergeschikten en door het zoveel mogelijk aan de ondergeschikten zelf overlaten van de verdeling van de taken en de wijze waarop de taken worden uitgevoerd).

Daarbij wijst Argyris erop dat de overschakeling van een directief leiderschap naar een meer participerende vorm van leiderschap een overgangperiode vraagt. In deze periode zullen de ondergeschikten geleidelijk moeten leren een grotere verantwoordelijkheid te dragen.

Gedachten als door Argyris geformuleerd treft men bij diverse auteurs aan. Zo stelt bijvoorbeeld McGregor (171) dat vele leidinggevende functionarissen en het grootste deel van de organisatieliteratuur - veelal onbewust of soms zelfs met lippen dienst aan een andere filosofie - uitgaan van een mensbeeld dat er op neerkomt dat de gemiddelde mens een aangeboren afkeer van werken en weinig ambities heeft, middels leiding, druk, bedreiging met straf en controle gedwongen moet worden de nodige inspanning te leveren en er de voorkeur aan geeft te worden geleid en verantwoordelijkheid

^{+) Andere auteurs wijzen er op dat ter bereiking van een nuttig effect van een dergelijke taakverruiming het wel noodzakelijk lijkt dat de resulterende verruimde taak een geïntegreerde, zinvolle eenheid vormt; het simpel toevoegen van taakelementen heeft waarschijnlijk weinig effect (169).}

te vermijden. Een dergelijk mensbeeld wordt door McGregor aangeduid als theorie X. Conform de theorie van Argyris merkt McGregor op: "People, deprived of opportunities to satisfy at work the needs which are now important to them, behave exactly as we might predict with indolence, passivity, unwillingness to accept responsibility, resistance to change, willingness to follow the demagogue, unreasonable demands for economic benefits"(172). En hij voegt daaraan toe: "Theory X explains the *consequences* of a particular managerial strategy; it neither explains nor describes human nature although it purports to"(173).

Tegenover theorie X stelt McGregor theorie Y (174) waarvan de essentie is dat, onder de juiste omstandigheden, de gemiddelde mens naar arbeid en verantwoordelijkheid streeft, vindingrijk en creatief is en zelfregeling en zelfcontrole uitoefent in dienstbaarheid aan organisatorische doelstellingen waar hij zich achter stelt. Daarbij zou de toewijding aan de doelstellingen van de organisatie worden bepaald door het voordeel dat het individu zelf ziet in de realisatie van deze doelstellingen. Terwijl het belangrijkste voor het individu te behalen voordeel de bevrediging van zijn ego-behoeften en behoefte aan zelfverwerkelijking zou zijn.

Bij toepassing van theorie X zijn een krachtig, sterk-voorschrijvend gezag en streng toezicht noodzakelijk als men de mensen in het gareel wil houden en ondoelmatigheid wil voorkomen. Bij toepassing van theorie Y daarentegen wordt voor een doelmatige organisatie van het werk gezocht in de richting van de benutting van de bezieling en capaciteiten van de mens, gecombineerd met een benutting van de mogelijkheden van de mens tot zelfregeling en zelfcontrole. Nu is volgens theorie Y, de mens toegewijd aan doelstellingen en oefent zelfregeling en zelfcontrole uit als dat in zijn eigen belang is. Daarom is, volgens McGregor (175), het centrale beginsel dat afgeleid kan worden uit theorie Y dat van de integratie van individuele en organisatorische doelstellingen. Dit integratieprincipe zou moeten worden gerealiseerd door het scheppen van dusdanige omstandigheden dat de leden van de organisatie hun eigen doeleinden het beste kunnen bereiken door hun inspanning te richten op het succes (de doelstellingen) van de onderneming. Strategieën van management die met theorie Y in overeenstemming zijn, zijn volgens McGregor dan ook: het in gezamenlijk overleg tussen leiding en ondergeschikten vaststellen van doelstellingen (targets) en derhalve participatie in de besluitvorming over het eigen werk, vergroting van de mogelijkheid tot zelfcontrole, vergroting van de mogelijkheid zich met de leider en/of de organisatie te identificeren, overtuigen van de ander met steekhoudende argumenten e.d.

Kritische kanttekeningen

De mogelijke consequenties van de toepassing van psychologische en sociologische inzichten voor het organiseren van en leiding geven in arbeidsorganisaties, zijn door Argyris en McGregor indringend geformuleerd. Door veel auteurs en bedrijfsfunctionarissen wordt heden ten dage op de theorieën van Argyris en McGregor teruggegrepen of voortgeborduurd c.q. worden vergelijkbare inzichten vertolkt. De grote waarde van theorieën als van Argyris en McGregor is dat zij een enorme stimulans hebben gevormd - en nog vormen - bij het zoeken naar een meer effectief management van arbeidsorganisaties dan met toepassing van de principes van de klassieke organisatieleer mogelijk is.

Niettemin moeten in het licht van het in de voorgaande hoofdstukken van deze studie behandelde, een aantal kritische kanttekeningen⁺⁾ bij theorieën à la Argyris en McGregor worden gemaakt. Niet uit het oog mag worden verloren dat:

- de werkmotieven en waardenoriëntatie van de werknemer niet alleen afhankelijk zijn van het organisatieregime, en dat derhalve wijziging van de werkoriëntatie van de ondergeschikten niet simpelweg te realiseren is door taakverruiming of door een andere vorm van leiding geven te introduceren;
- een standaardmodel van de werknemer, in de zin van "de psychisch gezonde volwassen mens streeft naar zelfontplooiing en zelfverwerkelijking" en "de gemiddelde mens streeft naar verantwoordelijkheid en is creatief", een simplificatie van de werkelijkheid is;
- het principe van integratie van individuele en organisatorische doelstellingen slechts beperkt toepasbaar is⁺⁺⁾.

^{+) Wij beperken ons hier tot kritische kanttekeningen die direct relevant zijn in het kader van onze studie. Bij de theorieën van Argyris, McGregor en verwante auteurs kunnen daarnaast diverse andere kritische opmerkingen worden gemaakt. Uitvoerige beschouwingen terzake zijn te vinden bij Van Eekelen (176).}

^{++) Wanneer men dan voorts nog bedenkt dat Argyris opzettelijk een wat extreme situatie schildert (vele arbeidsorganisaties functioneren in werkelijkheid niet stringent conform de principes van de klassieke organisatie-theorie), betekent het een en ander dat enerzijds het conflict tussen de behoeften van de werknemers en de heersende organisatieregimes wat kleiner is dan door Argyris geschetst, maar dat anderzijds voor de problemen die wel bestaan, de oplossingen minder eenvoudig te realiseren zijn dan door Argyris en McGregor gesuggereerd. Overigens zijn de aan de door hen geschetste oplossingen verbonden moeilijkheden voor een deel door Argyris en McGregor zelf ook onderkend. Zo wijst McGregor (177) er op dat een perfecte integratie van organisatorische eisen en individuele doeleinden en behoeften geen realistisch mikpunt is. En Argyris (178) stelt vast dat niet van een ideaal persoonlijkheidstype mag worden uitgegaan en dat uit diverse onderzoeken blijkt dat de}

Het laatste punt kwam in deze studie reeds eerder (paragraaf 3.2.1.2.) ter sprake. Gaan wij thans op de twee andere kritische kanttekeningen in.

Werkoriëntatie wordt slechts ten dele door het organisatieregim beïnvloed

Natuurlijk kan men van mening zijn dat het wenselijk is de primair op loon, zekerheid en/of prettige arbeidsomstandigheden gerichte werkoriëntatie van verschillende werknemers, middels een wijziging van het heersende organisatieregim, om te buigen naar een primair op zelfontplooiing en zelfverwerkelijking, gerichte werkoriëntatie. Tot het poneren of onderschrijven van de wenselijkheid van een dergelijke ombuiging kan men vanuit verschillende overwegingen komen. Persoonlijke waarde-oordelen, in de zin van "ieder mens behoort zich in zijn werk te kunnen ontplooien en de arbeidsorganisatie behoort daartoe maximale mogelijkheden te bieden", kunnen eraan ten grondslag liggen. Genoemde wenselijkheid kan ook voortspruiten uit de overweging, dat bij nogal wat werknemers een passieve, weinig geïnteresseerde instelling ten opzichte van het werk en een geringe arbeidsbereidheid worden aangetroffen, en dat het aantrekkelijk is het bestaande organisatieregim te wijzigen indien dit tot een andere (vanuit de leiding gezien gunstiger) instelling van deze werknemers leidt. Tot dergelijke overwegingen zal men des te eerder komen naarmate men er met Argyris en McGregor meer van overtuigd is dat in principe de mens creatief is en naar het verichten van arbeid, het dragen van verantwoordelijkheid en het verwerken van zichzelf streeft, en dat afwijkingen daarvan een gevolg zijn van een, door het heersende organisatieregim afgedwongen, aanpassingsproces waarbij de werkers hebben geleerd onderdanig, passief en afhankelijk te zijn.

De vraag bij dit alles is echter of via wijziging van het organisatieregim een andere arbeidsmotivatiestructuur van de werknemers bewerkstelligd kan worden. Onder arbeidsmotivatiestructuur= (aard, richting van de) werkoriëntatie, kan daarbij worden verstaan: ordening naar belangrijkheid

(vervolg noot)

participerende vorm van leiderschap niet onder alle omstandigheden de meest effectieve is. Ook in latere studies komt Argyris voor een deel tot een meer genuanceerde benadering. Zo concludeert hij in een latere studie dat er niet één bepaald organisatieregim bestaat dat altijd het meest geschikt is, maar dat organisaties afhankelijk van de op te lossen problemen en te nemen beslissingen verschillende regiems gebruiken (179). Voorts besteedt Argyris in één van zijn meer recente studies (180) uitvoerig aandacht aan de moeilijkheden verbonden aan omschakeling van een op theorie X naar een op theorie Y gebaseerd organisatieregim.

van al datgene wat in de arbeidssituatie voor de bevrediging c.q. realisering van behoeften en waarden belangrijk wordt gevonden (181). Anders geformuleerd: bij de arbeidsmotivatie gaat het om de vraag "wat zoekt en verwacht men van en in de arbeid?", het gaat om de "waardenoriëntaties in de arbeid" (182).

Mede gelet op hetgeen eerder in deze studie naar voren is gekomen, kan gesteld worden dat de arbeidsmotivatiestructuur van een persoon onder andere beïnvloed zal kunnen worden door:

- de aard en sterkte van zijn verschillende innerlijke drijfveren;
Met betrekking tot de oorsprong en precieze inhoud van de drijfveren van de mens bestaat, zoals in hoofdstuk 2 bleek, nog veel onduidelijkheid.
- het niveau en de aard van de gevolgde opleiding;
Op de invloed van de opleiding op de behoeftenstructuur werd in algemene zin reeds in hoofdstuk 2 gewezen. Voor zover het de arbeidsmotivatiestructuur betreft mogen hier nog twee aspecten in het bijzonder worden genoemd. In de eerste plaats zijn er diverse aanwijzingen dat naarmate het opleidingsniveau stijgt, het belang van intrinsieke aspecten als arbeidsmotief toeneemt (183). In de tweede plaats dient er aan te worden herinnerd dat bepaalde opleidingen gepaard gaan met het bijbrengen van een bepaalde beroeps cultuur. Deze specifieke beroeps cultuur blijft voor de werknemer ook na beëindiging van zijn academische opleiding van veel belang.
- de leeftijd;
In hoofdstuk 2 kwam naar voren dat de resultaten van bepaalde onderzoeken wijzen in de richting dat jongere werknemers aspecten die betrekking hebben op "capaciteiten ontwikkelen", "vooruitkomen" (promotie maken) en "persoonsontplooiing" belangrijker vinden dan ouderen. De oudere werknemer zou meer dan de jongere het accent leggen op aspecten als "zekerheid van werk" en "menselijke verhoudingen".
- het reeds door hem bereikte voorzieningenniveau;
In hoofdstuk 2 bleek dat mensen met betrekking tot bepaalde behoeften de neiging hebben tot geleidelijke aanpassing van hun aspiratieniveaus aan verkregen en verwachte (haalbaar geachte) resultaten.
- het maatschappelijk milieu waartoe de betreffende persoon behoort;
Eerder in deze studie werd er uitvoerig bij stilgestaan dat het cultuur-

patroon van de groepen waartoe de mens behoort van grote invloed is op zijn waarde-oordelen en normen. Daarbij kwam o.a. naar voren dat verschillen in sociaal milieu waartoe de werknemers buiten de arbeidssituatie behoren een belangrijke bron kunnen zijn van verschillen tussen werknemers in werkoriëntatie.

- de mogelijkheden die het werk biedt;

Aangezien een mens moeilijk kan leven met een behoefte die voortdurend wordt gefrustreerd, zullen werknemers de neiging hebben hun verlangens in de arbeidssituatie en de mogelijkheden tot bevrediging van die verlangens met elkaar in overeenstemming te brengen. In beginsel staan daartoe drie wegen open: aanpassing van de omstandigheden aan de verlangens van de werknemer, aanpassing van de verlangens van de werknemer aan de omstandigheden, en de combinatie van beide (184). Uiteraard kan in een arbeidssituatie met weinig mogelijkheden tot zelfstandigheid en zelfontplooiing gepoogd worden de omstandigheden te wijzigen. Middels taakverruiming, "job-design", werkstructurering ^{+) e.d.} valt veelal wel het een en ander - en soms veel - te bereiken (186). Voor verschillende werkzaamheden (zoals vuilnis ophalen, typen en montage arbeid in het kader van massaproductie) zal echter het werk veelal niet of uiterst moeilijk zo te wijzigen zijn dat er meer dan beperkte mogelijkheden tot zelfontplooiing worden verkregen. Geconfronteerd met een dergelijke situatie zal de werknemer, indien hij voor zichzelf geen reële mogelijkheid tot wijziging van zijn omstandigheden ziet, geneigd zijn zich aan de omstandigheden aan te passen, en wel door een werkoriëntatie te ontwikkelen waarbij hij van zijn werk weinig verwacht ten aanzien van het bevredigen van de behoefte aan zelfontplooiing en waarbij hij de nadruk legt op bijvoorbeeld de materiële en sociale factoren in de arbeid. Voor categorieën werknemers als onderzoekers en hoger leidinggevend personeel zal het werk daarentegen veelal (redelijk) ruime mogelijkheden tot zelfontplooiing bieden en zal een daarbij aansluitende arbeidsmotivatiestructuur tot ontwikkeling kunnen komen.

- het organisatieregime waarmee de betreffende persoon werd en wordt geconfronteerd.

+) Onder "werkstructurering" kan worden verstaan: "het zodanig organiseren van het werk, de werkomstandigheden en de werksituatie, dat de opdrachten zo veel mogelijk overeenkomen met de capaciteiten en ambities van de medewerkers, onder behoud (of verbetering) van het rendement" (185).

Het is met name de invloed van het organisatieregim op de arbeidsmotivatie van de werker waarop Argyris en McGregor de nadruk leggen. Ook in hoofdstuk 2 kwam naar voren dat de verwachtingen, normen en wijze van optreden van de leiding van een arbeidsorganisatie en van de arbeidsgroepen waartoe de mens behoort, een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de arbeidsmotivatie van de mens.

Uit voorgaand overzicht kan worden geconcludeerd dat het organisatieregim slechts één van de omstandigheden is die de arbeidsmotivatiestructuur van de mens beïnvloedt. Aangezien ook factoren als de innerlijke drijfveren, de gevolgde opleiding, de leeftijd, het bereikte voorzieningenniveau, het maatschappelijk milieu, de aard van het werk en de vroegere ervaringen in het werkmilieu, de werkoriëntatie van een persoon mede bepalen, zal een bestaande werkoriëntatie slechts ten dele door wijzigingen in het organisatieregim te veranderen zijn. Het is zelfs niet uitgesloten dat in bepaalde gevallen, onder invloed van bijvoorbeeld het maatschappelijk milieu waartoe de werknemer behoort, de arbeidsbeleving zo stevig op een zeker niveau vastgeklemd zit, dat men in de organisatie kan veranderen wat men wil zonder enig effect te sorteren (187).

Standaardmodel van de werker onjuist

In hoofdstuk 1 kwam naar voren dat de sterkte van de onderscheiden behoeften (de behoeftenstructuur) en de wijze waarop getracht wordt de verschillende behoeften te bevredigen, niet voor alle mensen gelijk is. Het lijkt verantwoord deze conclusie door te trekken naar het beperktere gebied van de *arbeidsmotivatiestructuur*.

Mastenbroek (188) wijst er op dat uit onderzoek blijkt dat verschillende beroeps categorieën ten opzichte van elkaar duidelijk andere accenten leggen in hun arbeidsbeleving. Hij meent dat globaal de volgende samenhangen gelden:

arbeiders.....	nadruk op de instrumentele dimensie (loon, zekerheid);
employé's.....	nadruk op de sociale dimensie (verhoudingen met collega's en superieuren) en de taakintrinsieke dimensie (mogelijkheden die het werk zelf biedt tot zelf-

standigheid, ontplooiing, waardering en verantwoordelijkheid); hoger personeel en professionele werkers..nadruk op de taakintrinsieke dimensie.

Bij de instrumentele werkoriëntatie wordt het werk opgevat als een middel - het levert geld op - om doeleinden buiten het werk te realiseren. Zo'n instrumentele oriëntatie van arbeiders zou niet alleen gelden bij routineachtig werk van het lopende-band-type (dus bij taken met geringe mogelijkheden tot zelfontplooiing en zelfstandigheid), maar ook bij het verrichten van arbeid die voldoende mogelijkheden biedt voor het aan bod komen van de taakintrinsieke dimensie. De instrumentele werkoriëntatie van arbeiders is dus wellicht niet zozeer een gevolg van de aard van het werk en het organisatieregime, als wel een uitvloeisel van de van buiten de arbeids-situatie meegebrachte waarde-oordelen.

Op de betekenis van het sociale milieu voor de arbeidsbeleving van de mens wordt ook door Mok (189) gewezen. Hij formuleert als belangrijkste groeps-waarden op het terrein van het arbeidsleven voor de volgende vijf sociale lagen:

- het ongeschoolde handarbeidersmilieu: hoog loon en als aantrekkelijk beschouwde arbeidsomstandigheden;
- het vakarbeidersmilieu: een goed vak, een allround handwerk;
- het oude-middenstandsmilieu (boeren, winkeliers): economische zelfstandigheid, het hebben van een eigen zaak of bedrijf;
- het nieuwe-middenstandsmilieu (employé's): witte-boord-werk met een duidelijk toekomstperspectief;
- hoger en intellectueel milieu: zelfstandig en onafhankelijk professioneel werk, met eigen beslissingsbevoegdheid.

Bruyns (190) verdeelt de medewerkers in arbeidsorganisaties in twee groepen: arbeiders en beampten, waarbij als criteria voor dit onderscheid dienen: de aard van het werk (hand- of hoofdarbeid) en het niveau (uitvoerend personeel of kader). Zijns inziens komt uit de vele onderzoeken met betrekking tot de arbeidsmotivatiestructuur naar voren dat arbeiders in het algemeen aspecten die te maken hebben met de context van het werk (extrin-

sieke ⁺) factoren of werkomstandigheden in ruime zin) belangrijker vinden, en aspecten die te maken hebben met het werk zelf (intrinsieke factoren of mogelijkheden tot zelfrealisering) minder belangrijk vinden, dan beambten dat doen (192). Het gaat daarbij niet om absolute verschillen - in de zin dat arbeiders uitsluitend extrinsiek en beambten uitsluitend intrinsiek gemotiveerd zouden zijn - maar om accentverschillen. Ook arbeiders blijken intrinsieke aspecten belangrijk te vinden en hoger personeel vindt ook extrinsieke aspecten belangrijk, maar het belang van zuiver intrinsieke aspecten als arbeidsmotief neemt toe naarmate het werknemers betreft welke in de bedrijfs- en/of sociale stratificatie ⁺⁺) een hoger échelon innemen (194).

Silverman (195) wijst er op dat actoren verschillende doeleinden en verwachtingen hebben met betrekking tot hun lidmaatschap van een organisatie. Deze verschillen komen zijns inziens voort uit hun diverse historische ervaringen buiten de organisatie (b.v. ervaring met werkloosheid, plattelandsachtergrond, ervaring met een paternalistische leiding), uit de veelsoortige statussen die zij op dat moment bezitten (b.v. echtgenoot, lid van een bepaalde vereniging, lid van een etnische of religieuze minderheid), en uit de verschillende ervaringen van actoren binnen de organisatie waardoor bepaalde doeleinden en verwachtingen zijn aangewakkerd of ontmoedigd en andere worden gegeneerd. "The consequence of these different orientations is - zo stelt Silverman - that the nature of involvement in the organization varies considerably among the members and has an impact on the way in which they respond to the behaviour of others, whether equals, subordinates or superiors" (196). Tevens wijst Silverman (197) er op dat de opvattingen van de actoren niet stationair zijn, maar voortdurend opnieuw worden gemodelleerd door hun ervaringen. Van der Zwaan constateert: "Dat zelfs de handarbeiderspopulatie geen algemeen geldend behoeftenpatroon vertoont is uit allerlei onderzoek maar al te duidelijk gebleken; en dat behoeften kunnen veranderen klinkt ook niet nieuw" (198).

⁺) De termen extrinsiek en instrumenteel zijn niet identiek. Met instrumentele werkoriëntatie wordt bedoeld dat het werk wordt opgevat als middel om doeleinden *buiten* het werk te realiseren, terwijl een extrinsieke arbeidsmotivatie inhoudt dat men voor de bevrediging c.q. realisering van zijn behoeften en waarden *in* de arbeidssituatie vooral de werkomstandigheden - en niet de werkinhoud - belangrijk vindt (191).

⁺⁺) Met "sociale stratificatie" wordt bedoeld: een onderscheiding van "lagen", waarin mensen de verschillende posities die zijzelf en anderen in de maatschappij innemen, indelen; een "sociale laag" bestaat uit ongeveer gelijk gewaardeerde posities (193).

Gelet op het voorgaande merkt Hermans (199) ons inziens terecht op dat één van de zwakke punten in het theoretisch bouwsel van Argyris is dat hij er onvoldoende rekening mee houdt dat de behoeften aan activiteit, onafhankelijkheid, tijdsperspectief en zelfontplooiing niet in ieder mens in dezelfde mate aanwezig zijn. Ook andere auteurs leveren kritiek op de min of meer expliciete uitgangsstelling van Argyris en McGregor dat voor ieder mens een behoeftenhiërarchie als door Maslow onderscheiden geldig is en dat iedere persoon alle "hogere" behoeften in de arbeidssituatie tracht te bevredigen. Zo verwijt Strauss (200) auteurs als Maslow, Argyris en McGregor dat zij in hun beschouwingen over het menselijk gedrag in de arbeidssituatie te sterk uitgaan van waarde-oordelen, die kenmerkend zijn voor de academische wereld. "Professors place high value on autonomy, inner direction, and the quest for maximum self-development. As much as any other group in society, their existence is work-oriented; for them, creative achievement is an end in itself and requires no further justification. Most professors are strongly convinced of the righteousness of their Protestant ethic of hard work and see little incongruity in imposing it upon the less fortunate. And yet there are many misguided individuals (perhaps the bulk of the population) who do not share the professor's values and would not be happy in the professor's job". En "The basic hypothesis implies a strong moral judgement that people should want freedom and self-actualization, that it is somehow morally wrong for people to be lazy, unproductive, and uncreative. It seems to me that the hypothesis overemphasizes individuals' desire for freedom and underemphasizes their desire for security".

Voorts levert Strauss kritiek op de veronderstelling dat ieder mens primair in de arbeidssituatie tracht zijn behoeften te bevredigen. Hij stelt:

"There is an additional value judgement in the basic hypothesis that the *job* should be a primary form of need satisfaction for everyone. But the central focus of many peoples' lives is not the job (which is merely a "way of getting a living"), but the home or the community. Many people find a full measure of challenge, creativity, and autonomy in raising a family, pursuing a hobby, or taking part in community affairs"(201). Vergelijkbare kritiek is te vinden bij Bruyns. Zijns inziens kan de totale levenssituatie van een mens in een aantal deelsituaties worden opgedeeld. "Deze deelsituaties onderscheiden zich van elkaar omdat zij ieder voor zich bevrediging van een bepaalde behoefte (of categorie van behoeften) mogelijk maken.

De arbeidssituatie zou in dit verband kunnen worden gezien als de situatie welke b.v. in hoofdzaak tegemoet komt aan de behoefte aan economische zekerheid; de woonsituatie thuis (in een gezin) als de situatie waarin behoeften aan sociaal contact kunnen worden bevredigd; de recreatiesituatie als de situatie waarin men zichzelf kan realiseren"(202). Het is naar de mening van Bruyns niet noodzakelijkerwijze zo dat men in elke deelsituatie tracht zijn hele scala van behoeften te bevredigen. Hij stelt: "De ordening naar belangrijkheid, die Maslow in het totale behoeftenpatroon aanbrengt, mag dan misschien wel gelden voor de totale motivatie, maar het is niet nodig dit te doen voor de motivatie in een bepaalde deelsituatie. Met andere woorden de wijze waarop men gemotiveerd is in of voor de arbeidssituatie heeft niet, qua geleidingen, overeen te komen met het totale motivatiepatroon"(203).

Gelet op het voorgaande mag de uitgangstelling bij organiseren en leiding geven ons inziens niet zijn dat we van doen hebben met standaard-werknemers. Een reëlere benadering lijkt er vanuit te gaan dat werknemers verschillen in arbeidsmotivatiestructuur. De consequentie daarvan is dat er bij het trachten te bewerkstelligen van een optimaal organisatieregim mee rekening moet worden gehouden dat door verschillende werknemers ten dele verschillende eisen aan het organisatieregim zullen worden gesteld.

4.2.2.3. Produktieprocessen en organisatieregim

Door een organisatie moeten sterk verschillende typen "produktie"-processen worden afgewikkeld. Door vele auteurs wordt daarop gewezen. March en Simon (204) onderscheiden "geprogrammeerde" activiteiten (activiteiten waarvan het verloop voorspelbaar is) en "niet-geprogrammeerde" activiteiten (activiteiten waarbij een grote mate van opbouwen van nieuwe oplossingen uit min of meer ruw materiaal nodig is). In een collegedictaat van de TH-Delft wordt daarop nauw aangesloten met een onderscheiding in "stapelprocessen" en "groeiprocessen". Bij stapelprocessen zijn de aard en de volgorde van de te verrichten handelingen van te voren bekend. Bij een groeiproces is het voortdurend nodig nieuwe alternatieven te ontwikkelen, daaruit te kiezen en die keuze te toetsen. Deelproblemen moeten worden geïsoleerd en apart opgelost. Regelmatig treden stagnaties in het proces op. Steeds weer zijn rijpingstijden (vaak in het onderbewuste) nodig om verder te komen. Groeiprocessen zijn door hun aard moeilijk te voorspellen, te beheersen en te plannen. Aan stapelprocessen heeft men veel meer houvast (205).

- Kampfraath (206) maakt onderscheid in "doen" en "denken". Bij het "doen":
- kan het te bewerkstelligen resultaat grotendeels bekend zijn voordat men begint met het te realiseren (men stelt het beoogde resultaat vooraf vast);
 - kan men van tevoren de totaliteit van tot dit resultaat leidende activiteiten vaststellen;
 - kan men de verwachte individuele bijdragen zeer nauwkeurig definiëren naar aard en tijd, waardoor een nauwkeurige instructie mogelijk is en de kans dat bedoeling en werkelijkheid overeen zullen stemmen aanzienlijk vergroot wordt;
 - kunnen, gedurende het verloop van de activiteiten, zowel de tussenstadia als het eindresultaat aan de oorspronkelijke gedachten daaromtrent worden getoetst en kunnen zo nodig correcties worden bepaald en geïnstrueerd;
 - is de mogelijkheid tot stuurlijke beïnvloeding "van buiten af" relatief groot.

Bij het "denken" ligt dit anders. Bij het "denken":

- is het resultaat niet als zodanig van tevoren vast te stellen, het is onbekend; veelal is uitsluitend de aard van het resultaat aan te geven, de inhoud ervan is verrassing;
- moet, uitgaande van bepaalde uitgangspunten en veronderstellingen, gepoogd worden iets te bereiken, waarvan in alle redelijkheid kan worden aangenomen dat het de best denkbare uitkomst is;
- is er sprake van een wisselwerking tussen enerzijds groeiende inzichten in de aanwezige mogelijkheden om in bepaalde wenselijkheden te voorzien, en anderzijds het duidelijker worden van juist de na te streven wenselijkheden als gevolg van het toenemende inzicht in de mogelijkheden;
- kan, gelet op het voorgaande, van tevoren moeilijk worden overgegaan tot het ontwikkelen van een uitgekookt patroon van activiteiten, vaak zal men stap voor stap zijn weg moeten zoeken bij het "denken";
- is de mogelijkheid het verloop van de activiteit tot in details te beheersen zeer beperkt.

Breuer (207) stelt dat de processen in een organisatie in twee hoofdtypen kunnen worden onderscheiden: "operationele processen" en "veranderingsprocessen". "De operationele processen hebben betrekking op de "input - throughput - output" van de organisatie inclusief de beheersing van dit proces ... De veranderingsprocessen hebben betrekking op wijzigingen

in de constellatie, die de operationele processen mogelijk maken". Juran (208) en Verburg (209) wijzen op het verschil tussen "control", resp. "beheersing" (gericht op het handhaven van de bestaande situatie, op het voorkómen van verandering) en "breakthrough", resp. "vernieuwing" (hetgeen juist het omgekeerde beoogt). Terwijl Verburg (210) voorts opmerkt dat vele leiders worden geconfronteerd met een steeds sterker wordend dualisme in hun leidinggevende taak. Enerzijds is het nodig bestaande activiteiten en procedures te bewaken, opgestelde spelregels te handhaven, te streven naar een zekere orde en discipline etc. Anderzijds is het nodig nieuwe activiteiten te ontplooiën, nieuwe organisatievormen te introduceren, bestaande normen te doorbreken en initiatief te bevorderen. Lievegoed (211) verdeelt de taak van de ondernemer in "stabiliserende" en "dynamiserende" werkzaamheden. "De eerste taak omvat alle werkzaamheden welke het bestaande apparaat en de bestaande activiteiten in stand houden... het dynamiserende deel van de taak betekent het ontwerpen van een nieuwe toekomst". In 't Veld (212) stelt dat het management twee functies in twee verschillende richtingen heeft te vervullen. Ten eerste "de bewerkende processen beheerst te laten verlopen" en ten tweede "te anticiperen op veranderende behoeften, doelen en beleid te formuleren, de ontwikkelingen te programmeren en eventueel die ontwikkelingsprocessen uit te voeren". Het management is in de eerste functie gericht op "handhaven van steady state en equifinaliteit"⁺, terwijl het in de tweede functie gaat om "break-through".

Het lijkt waardevol om de verschillende aard van stapel- (geprogrammeerde, doe-, operationele, beheersings-, stabiliserings-) en groei- (niet-geprogrammeerde, denk-, veranderings-, vernieuwings-, dynamiserings-) processen te doorzien. Zij stellen - zoals we in de volgende paragraaf nog nader zullen zien - door hun verschillend karakter voor een deel verschillende eisen aan het organisatieregime. Wel dient echter nadrukkelijk in het

⁺) Steady state en equifinaliteit zijn begrippen uit de systeemtheorie. Onder "steady state" wordt verstaan "een toestand van een open systeem, die niet verandert"(213); men zegt dat een systeem in steady state is in het geval van "een systeem met een volledig bepaald gedrag dat repeteerbaar is in de tijd en waarbij bovendien dat gedrag in de ene tijdsperiode gelijksoortig is met het gedrag in een andere tijdsperiode"(214). Onder "equifinaliteit" wordt verstaan "handhaving van een standvastige doelgerichtheid op basis van een dynamisch evenwicht onder wisselende omstandigheden"(215).

oog te worden gehouden dat - ook al zal in het ene type organisatie veel meer nadruk kunnen liggen op vernieuwing dan in een ander type organisatie - bij het organiseren van en leiding geven aan een organisatie zowel aandacht voor vernieuwing als voor beheersing nodig is (216). Het organisatieregim zal een optimale afwikkeling van beide typen processen mogelijk moeten maken.

4.2.2.4. Welk organisatieregim is nu optimaal?

De voorgaande paragrafen bieden reeds verschillende overwegingen en aanwijzingen m.b.t. het antwoord op de vraag wat als het optimale organisatie-regim voor de realisatie van de doeleinden van werknemer en organisatie moet worden aangemerkt. We zullen thans trachten dat antwoord nader te preciseren.

Bevindingen van enige studies

Behalve door de reeds vermelde auteurs zijn ook door anderen studies verricht die relevant zijn voor het vraagstuk van het optimale organisatie-regim.

Burns en Stalker (217) deden onderzoek naar de managementsystemen van een twintigtal Britse industrieën die met uiteenlopende technologieën in verschillende omgevingsomstandigheden functioneerden. Zij menen dat de managementsystemen in twee ideaaltypen verdeeld kunnen worden: mechanische en organische organisatie-regims ("mechanistic and organic systems of management") (218). De belangrijkste kenmerken van deze regims zijn in tabel 11 vermeld ⁺). De mechanische organisatie-regims vertonen de neerslag van een aantal ideeën van de klassieke organisatieleer, terwijl in de organische organisatie-regims vooral de gedachtengang van de human-relations benadering is terug te vinden (221).

Eén van de voornaamste resultaten van de onderzoeken van Burns en Stalker is nu het inzicht dat, noch vanuit een oogpunt van de consequenties voor het prestatiepeil, noch vanuit een oogpunt van de consequenties voor de mens, in z'n algemeenheid kan worden gezegd dat het ene regim beter is dan het andere. Wanneer de omgeving waarmee de organisatie te maken heeft betrekkelijk stabiel en het produktieproces routinematig is, voldoet een mechanisch regim uit een oogpunt van prestatiepeil blijkbaar het beste.

⁺) Deze tabel behelst een verkorte weergave van de door Burns en Stalker (219) vermelde karakteristieken van de beide typen organisatie-regims. De tabel is in hoofdzaak overgenomen van Lammers (220).

Tabel 11: Mechanische en organische organisatieregions

	<u>Mechanisch</u>	<u>Organisch</u>
Hiërarchische structuur	duidelijk	niet erg duidelijk
Afbakening en inhoud van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	afbakening: strikt en formeel inhoud: vrij stabiel	afbakening: minder strikt en formeel inhoud: wisselend met de situatie
Dragers van bevoegdheden en verantwoordelijkheden	individuele functionaris	functionarissengroep
Basis van het gezag	ambt	deskundigheid van de functionaris
Richting en inhoud van de communicatie	richting: vooral neerwaarts inhoud: vooral instructies	richting: ook opwaarts en zijwaarts inhoud: vooral informatie en advies
Voorwaarden voor waardering	vooral trouw aan de organisatie, gehoorzaamheid aan superieuren en kennis van en ervaring in de organisatie	vooral belangstelling voor de organisatie, initiatief en in de buitenwereld erkende kennis en bekwaamheid

Is de voor de organisatie relevante omgeving echter veranderlijk (veranderingen en onzekerheden ten aanzien van de vraag naar haar eindprodukten, wisselingen in prijs en aanbod van de grondstoffen e.d.) en wordt het produktieproces gekenmerkt door variatie en een voortdurende behoefte aan creatieve inbreng van de werkers, dan voldoet een organisch regiem, uit een oogpunt van prestatiepeil, beter. En dat is een conclusie die, althans voor wat betreft de relatie tussen het organisatieregim en het type omgeving, aansluit bij de bevindingen zoals die eerder in paragraaf 4.2.2.1. zijn weergegeven.

Ook uit ander onderzoekingen komt naar voren dat niet één bepaald organisatieregim als het ideale kan worden aangemerkt, maar dat het van de omstandigheden afhangt welk organisatieregim het effectiefst is. Zo wordt in een studie van Woodward (222), waarin niet zozeer op de invloed van de omgeving als wel op de invloed van het produktiesysteem op het organisatieregim wordt ingegaan, geconcludeerd dat kennelijk de technologie van de massafabricage (sterk routinematig produktieproces) het beste te verenigen is met een mechanisch organisatieregim. Terwijl bij enkel-fabricage (weinig gestandaardiseerd produktieproces) een organisch regim de beste resultaten oplevert.

Vergelijkbare gedachten treft men aan bij Likert (223). Hij wijst er op dat zich in het Amerikaanse bedrijfsleven naast elkaar "two systems of management with different emphases" hebben ontwikkeld. "One system has evolved in the industries and companies where repetitive work predominates; the other, in situations where varied work prevails" (224). De kenmerken van het systeem van organiseren en leiding geven voor repeterend werk zijn zijns inziens: "Jobs are well organized, waste motion and inefficient activities are at a minimum, standards have been set on a maximum of different jobs, tight budgets and controls are the existing pattern. This system of management relies primarily on the economic motives of buying a man's time and then telling him precisely what to do, how to do it, and at what level to produce"(225). Een ander kenmerk van het systeem is dat "decisions are made at higher rather than lower levels in the organization"(226). Likert noemt dit systeem het "job-organization system". Voor wat betreft het systeem van organiseren en leiding geven voor afwisselend werk merkt Likert op: "The system of management generally present where varied work prevails tends to use the principles and methods of scientific management and related management principles to a limited degree only. For example, the potential gains from the use of functionalization, better organization of the work, work simplification, and similar procedures have, at most, been only partially realized. High performance in varied jobs tends to be achieved more from enthusiasm and a high level of motivation than from better organization of the job. This system we shall call the "cooperative-motivation" system. As a general rule, the cooperative-motivation system of management taps not only the economic motive, but makes use as well of other powerful motives, such as the ego motives"(227).

Likert concludeert: "Both systems of management - the job-organization system and the cooperative-motivation system - can and do yield operations with high performance and low costs"(228). Wel meent Likert (229) dat merkbare voordelen bereikt zouden kunnen worden als de kracht van het ene systeem gecombineerd zou worden met die van het andere.

Perrow (230) besteedt uitvoerige aandacht aan de relatie tussen technologie en organisatieregime. Hij wijst er daarbij op dat het begrip technologie niet te eng moet worden opgevat. "Organizations are designed to get some kind of work done. To do this work they need techniques or technologies. These techniques are applied to some kind of "raw material" which

the organization transforms into a marketable product. It doesn't matter what the product is; it may be reformed delinquents, TV programs, advertising symbols, governmental decisions, or steel. But some technology is required"(231) Perrow (232) maakt voor de typering van de aard van de technologie gebruik van twee dimensies: de mate van "variability" van het te bewerken materiaal en de mate waarin de aard van het te bewerken materiaal "well understood" is en de "search procedures are analyzable". Voor wat de eerste dimensie betreft onderscheidt Perrow enerzijds een situatie waarin er weinig variëteit en verandering bestaat in de uit te voeren taken en op te lossen problemen ("only a few exceptions must be handled", "the material is perceived as uniform and stable"), en anderzijds een situatie waarin een grote verscheidenheid aan verschillende en wisselende taken en problemen aan de orde is ("the variety of problems is great and every task seems to be a new one", "the material is nonuniform and unstable, with high variability"). Voor wat de tweede dimensie betreft onderscheidt Perrow enerzijds een situatie waarin de aard van het te bewerken materiaal "well understood" is, en waarin de methoden en technieken om de problemen op te lossen waarmee men wordt geconfronteerd bekend zijn ("the search process is logical, systematic and analytical"); en anderzijds een situatie waarin de aard van het te bewerken materiaal "not well understood" is, de problemen vaag omschreven zijn en de methoden en technieken ontbreken voor een logische en systematische analyse van de problemen ("The individual must rely upon a residue of something we do not understand at all well: experience, judgment, knack, wisdom, intuition... the problems call for "unanalyzable search procedures"). Door de combinatie van weinig resp. veel variabiliteit op de ene dimensie met goed resp. slecht analyseerbaar zijn van problemen op de andere dimensie, komt Perrow (233) tot een indeling in vier groepen van technologietypen: "routine technology", "nonroutine technology", "craft technology" en "engineering technology".

Perrow (234) meent dat voor organisaties met een routine-technologie (d.w.z. de taken en problemen waarvoor de organisatie zich ziet geplaatst vertonen weinig variëteit en verandering en de wijze waarop problemen moeten worden opgelost is goed bekend) waarschijnlijk een bureaucratische organisatievorm het meest efficiënt is. De nadruk zal liggen op formele regels, gecentraliseerde besluitvorming, coördinatie van de activiteiten door voorafgaande programmering van het werk, stabiliteit en het zoveel mogelijk vermijden

van risico's. "Given a routine technology, the much maligned Weberian bureaucracy probably constitutes the socially optimum form of organizational structure" (235). Voor organisaties met een niet-routine technologie (d.w.z. de taken en problemen waarvoor de organisatie zich ziet geplaatst vertonen veel variëteit en verandering en de wijze waarop problemen moeten worden opgelost is niet vooraf bekend) zal, zo meent Perrow (236), waarschijnlijk een organisatievorm met een flexibele en meerdere beslissingscentra bevattende structuur, waarin coördinatie middels feedbackprocessen en wederzijdse aanpassing meer dan door voorafgaande programmering van het werk plaatsvindt, en met weinig scherp omschreven taken en collegiale in plaats van hiërarchische verhoudingen - kortom een organisch organisatie-regiem - efficiënt zijn.

Ook bij Thompson treft men de stelling aan dat "the design, structure, or behaviour of organizations will vary systematically with differences in technologies" (237). Thompson (238) onderscheidt drie typen technologieën:

- "the long-linked technology";

Bij dit type technologie bestaat een "serial interdependence" tussen de verschillende handelingen; handeling Z kan pas worden uitgevoerd na succesvolle voltooiing van handeling Y, die op haar beurt weer steunt op handeling X, enz. De massaproductie montagelijijn met haar repeterend karakter van het productieproces vormt een duidelijk voorbeeld van dit type technologie. Voor wat betreft de relatie met het organisatie-regiem merkt Thompson o.a. op: "It is in this setting that the scientific-management movement has perhaps made its greatest contribution" (239).

- "the mediating technology";

De primaire functie van organisaties met dit type technologie is het met elkaar in verbinding brengen van cliënten die onderling afhankelijk zijn of wensen te worden. Voorbeelden zijn: banken (verbinden geldschieters en geldleners), verzekeringsmaatschappijen (verbinden personen en instanties die risico's willen poolen) en telefoon- en postbedrijven (verbinden personen die met elkaar willen spreken of corresponderen). Voor een goede functie vervulling is bij dit type technologie vereist dat gestandaardiseerde werkwijzen worden gevolgd. Voor wat het bij dit type technologie passende organisatie-regiem betreft, merkt Thompson o.a. op: "It is in such situations that the bureaucratic techniques of categorization and impersonal application of rules have been most beneficial" (240).

- "the intensive technology".

Bij dit type technologie wordt van een variëteit aan technieken gebruik gemaakt teneinde een verandering in enig object te bereiken; de keuze, combinatie en volgorde van toe te passen technieken is daarbij afhankelijk van de aard van en de informatie over het object. Voorbeelden zijn: patiëntenbehandeling en research en development. De intensieve technologie is een "custom technology". Succes bij dit type technologie berust ten dele op de beschikbaarheid van alle potentieel benodigde capaciteiten, maar is evenzeer afhankelijk van het op adequate wijze kiezen en hanteren van de juiste combinatie van technieken en bekwaamheden voor ieder individueel geval of project. Het vormen van taak- of projectgroepen zal in deze omstandigheden dan ook vaak aangewezen zijn. "Organizations designed to handle unique or custom tasks...base specialists in homogeneous groups for "housekeeping" purposes, but deploy them into task forces for operational purposes", zo stelt Thompson (241). Voorts is Thompson (242) van mening dat bij "reciprocal interdependence" van delen van de organisatie, coördinatie vooral bereikt zal moeten worden door "mutual adjustment" (in plaats van door standaardisatie of programmering van het werk vooraf), hetgeen veel communicatie en het nemen van vele beslissingen noodzakelijk maakt⁺).

Van Gunsteren komt bij zijn studie van methoden van beleidsvorming en beleidsuitvoering bij de overheid tot de conclusie dat de zogenaamde "rational-central-rule approach" niet als een axioma, maar als één mogelijke methode naast andere moet worden beschouwd (246). De methode van "rationeel-centraal-regeren" houdt grofweg het volgende in: het met behulp van wetenschappers en deskundigen zoeken naar een rationele en beste oplossing voor problemen, het vervolgens consistent en op grote schaal toepassen van deze oplossing, en het reguleren en controleren van de uitvoering van het beleid vanuit één of een paar besturingscentra (247). Van Gunsteren stelt dat de "rational-central-rule approach in public affairs sometimes works more or less well" (248), maar dat de methode tevens "often inefficient and/or ineffective" (249) is. Zijns inziens zijn er in de huidige wereld

⁺ Naast Burns en Stalker, Woodward, Perrow en Thompson besteden diverse andere auteurs aandacht aan de relatie tussen de technologie en de organisatiestructuur. Voor een overzicht van, en een aantal kritische kanttekening met betrekking tot, dergelijke studies zij verwezen naar Van der Zwaan (243), De Sitter (244) en Olden (245).

tenminste vier problemen waar geen regering of politieke gemeenschap aan voorbij kan gaan, en waarop rationeel-centraal-regeren geen adequaat antwoord weet: het feit dat deze wereld geen onuitputtelijk reservoir is, snelle en turbulente veranderingen, toenemende vervreemding, en ondergraving van menselijke verantwoordelijkheid (250). Van Gunsteren besteedt aandacht aan mogelijke alternatieven voor rationeel-centraal-regeren (251) en hij concludeert: "Alternatieven die gaan in de richting van despecialisatie, de-hiërarchisering, intermediare en redundante organisatorische eenheden die flexibele netwerken vormen, en aandacht voor concrete historische verantwoordelijkheden, lijken een beter antwoord op deze problemen te vormen" (252).

Het reeds vermelde onderzoek van Burns en Stalker is vooral ook interessant omdat het in zekere mate een antwoord verschaft op de vraag welk type organisatieregim het proces van (industriële) vernieuwing bevordert respectievelijk bemoeilijkt. Hun bevinding is dat een mechanistisch organisatorisch milieu ongunstig en een organisch organisatieregim gunstig is voor een succesvol verloop van vernieuwingsprocessen. Vergelijkbare bevindingen komen uit diverse andere studies (253) naar voren; een succesvol verloop van vernieuwingsprocessen lijkt te worden bevorderd door een organisatie-regim dat gericht is op:

- kennis- en inzichtsvergroting omtrent de (toekomstige) behoeften van de cliënten;
- bevordering van een goede communicatie (tussen de R & D afdeling en andere groeperingen - marketing, produktie, directie - van het bedrijf, tussen de onderzoek- en ontwikkelingsafdeling en de voor haar relevante wetenschappelijke en technische wereld, en binnen de onderzoek- en ontwikkelingsafdeling);
- bevordering van de bereidheid en de mogelijkheden tot effectieve samenwerking tussen verschillende personen en groepen in de organisatie en met derden;
- benoeming van ervaren en deskundige projectleiders;
- bewuste aandacht voor de overdracht van de vernieuwingen aan en de benutting ervan door de gebruikers.

Overigens zijn daarmee uiteraard geenszins alle factoren genoemd die bepalend zijn voor het succesvol verloop van vernieuwingsprocessen. Daartoe is ook nodig dat er voldoende behoefte is aan, respectievelijk afzet is

voor, de vernieuwing, dat de bij het onderzoek- en ontwikkelingsproces betrokkenen beschikken over de nodige creativiteit, opmerkzaamheid m.b.t. nieuwe mogelijkheden en doorzettingsvermogen, dat er voldoende tijd (mankracht) en geld voor vernieuwingswerk kan worden ingezet, dat de juiste apparatuur en methodieken beschikbaar zijn of ontwikkeld worden, dat de overheid een voor innovatie (niet on)gunstig klimaat schept, e.d.^{+) .}

Verklaring van de bevindingen

De bevindingen van Burns, Stalker, Woodward, e.a., laten zich wel verklaren. Het mechanisch organisatieregime heeft een aantal sterke kanten: de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een ieder zijn duidelijk, de voordelen verbonden aan specialisatie, standaardisatie van de produktiemethoden en centralisatie van de besluitvorming worden uitgebuit, de informatiestroom relevant voor een optimaal verloop van het werk wordt geïncanaliseerd toegevoerd, en de beheersing van het produktieproces krijgt de volle aandacht. Onder bepaalde omstandigheden - en wel als een nauwkeurige programmering en veelvuldige herhaling van het werk mogelijk zijn - zijn deze sterke kanten van een mechanisch regime voordelen.

Een strakke afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, een rigide hiërarchie en een eenzijdige communicatie, leiden echter ook tot isolement en een gebrekkig inzicht van de ondergeschikten in de behoeften van en ontwikkelingen in andere sectoren van de organisatie en de omgeving. Dat zijn grote nadelen indien de inhoud en het wenselijke verloop van het door een bepaalde groep te verrichten werk niet van tevoren vastliggen, afhankelijk zijn van de behoeften en de dynamiek in de omgeving, en indien de voor het werk relevante informatie uit de omgeving niet of niet gemakkelijk door de leiding alleen verworven en verwerkt kan worden. Het ook door de ondergeschikten waarnemen van en inspelen op de behoeften en ontwikkelingen in de omgeving zijn dan essentieel. Dat is nog te meer het geval indien voor een adequate uitvoering van het werk samenwerking met andere groepen binnen en/of buiten de organisatie nodig is. In zulke omstandigheden zal het organisatieregime gericht moeten zijn op het activeren van verschillende sensoren (sensoren hebben tot functie: het verza-

^{+) Overzichten van een belangrijk deel van de uitgebreide literatuur over vernieuwingsprocessen zijn te vinden in: Havelock (254), OECD (255), Bennis, Benne and Chin (256), Nijverheidsorganisatie TNO (257), Van Dijk (258), Pavitt and Walker (259) en Prakke (260).}

melen en selecteren van mogelijk relevante informatie uit de omgeving) (261), horizontale communicatie, soepele overlegprocedures en een zekere overlap in taken (teneinde elkaars behoeften, problemen en taal eerder en beter te begrijpen). Er is in die omstandigheden derhalve behoefte aan een organisch organisatieregim.

Dat mechanische regimens ook weinig doelmatig zijn indien voor een optimaal verloop van het werk initiatief en de creatieve inbreng van de werkers nodig zijn, laat zich ook verstaan. In een mechanisch organisatieregim nemen beslissingen door de top, instructies van bovenaf en beheersing een centrale plaats in en ligt de veronderstelling besloten dat de leiding de situatie en taken van de organisatie beter kan beoordelen dan de ondergeschikten. Bovendien is in zo'n regim het ambt en niet de deskundigheid de belangrijkste basis van het gezag. Initiatieven van ondergeschikten en het door hen de leiding nemen met betrekking tot een bepaald probleem op basis van hun deskundigheid, passen slecht in een dergelijke conceptie. Is de vernieuwer een staffunctionaris dan moet hij, wil hij wat bereiken, "hoog opspelen", dat wil zeggen zijn voorstellen langs de hiërarchieke weg naar zijn chef sturen, die het dan weer ter kennis brengt van een nog hogere functionaris, vanwaar de voorstellen dan weer via de lijn naar beneden worden doorgezonden tot aan de figuur die in actie dient te komen. Dit alles brengt niet alleen ernstige vertraging mee, maar tevens verhoogde kans op allerlei misverstanden en op het verzanden van de nieuwe ideeën (262).

Op de nadelige invloed van een te sterk accentueren van de hiërarchische lijnen op het vernieuwingsvermogen van een organisatie wordt ook door Bosboom en Verburg gewezen. Zij pleiten voor "ontkoppeling", in de zin van een meer zelfstandig maken van verschillende processen en groepen in de organisatie, gecombineerd met een veelzijdig functioneel samenspel tussen de verschillende groepen (263). Ook Wattel (264) en Kieser (265) wijzen op het belang van decentralisatie van beslissingsbevoegdheden voor het vergroten van de flexibiliteit van de organisatie. En March en Simon (266) merken op dat decentralisatie een gebiedende eis wordt wanneer de factoren waarmede rekening dient te worden gehouden bij de planning zo talrijk worden dat het onmogelijk wordt ze te overzien.

Als voordelen van ontkoppeling kunnen worden aangemerkt:

- het korter worden van de besluitvormingsprocedures;
- het tegengaan van het, de vernieuwingszin bij vele medewerkers verdorrende, gevoel dat toch alles centraal wordt geregeld;

- het voorkómen dat de onderdelen van de organisatie zijn onderworpen aan een te dogmatische uniforme hantering van centrale regels, gecombineerd met het beter kunnen inspelen door de onderdelen op specifieke omstandigheden en omgevingsveranderingen.

Ontkoppeling is echter niet alleen van betekenis voor de slagvaardigheid van de organisatie, maar kan ook de mogelijkheden van de medewerkers tot zelfstandigheid en zelfontplooiing vergroten ⁺).

⁺) Overigens mag op basis van deze voordelen niet zonder meer worden geconcludeerd tot de wenselijkheid van ontkoppeling of vergaande decentralisatie van besluitvorming. Immers er zijn aan ontkoppeling vaak ook nadelen verbonden. Zo dient in het oog te worden gehouden dat het vormen van in hoge mate autonome eenheden het gevaar in zich bergt dat deze eenheden bij de besluitvorming alleen de eigen waarden en belangen in acht nemen. In een organisatie, en meer in het algemeen in onze maatschappij, wordt dit echter steeds minder acceptabel. Albeda (267) wijst er op dat, wat het laatste betreft, de voorbeelden voor het grijpen liggen. De moderne universiteit is een zo kostbare aangelegenheid geworden, dat de besluitvorming daarover niet zonder meer aan de direct erbij betrokkenen kan worden overgelaten. De ontwikkeling van de suburbanisatie geschiedt zo stormachtig en heeft zulke grote consequenties voor het leefklimaat, dat inpassing in een landelijke ruimtelijke ordening niet mag worden nagelaten. De besluitvorming over de produktie van een bedrijf dat het milieu vervuult kan niet alleen worden overgelaten aan de kapitaalverstrekkers, leiding en werknemers van dat bedrijf; ook de door de vervuiling getroffen en zullen hier op enigerlei wijze inspraak dienen te hebben. De bevolkingsgroei, de groei van het autopark, e.d. hebben zulke ernstige repercussies - zeker voor toekomstige generaties - dat de vraag zich opdringt of, c.q. voor hoe lang nog, de besluitvorming over kindertal en aanschaf resp. gebruik van auto's ter vrije beslissing van de individuele burger(es) dient te worden gelaten.

We zien hier twee met elkaar botsende stromingen. Enerzijds is men geneigd te concluderen dat verregaande centralisatie der besluitvorming in allerlei levenssferen eenvoudig uit de tijd is; er is een toenemende behoefte aan zelfbestuur en zelfbeschikking, aan delegatie, aan vorming van autonome werkeenheden. Anderzijds is men, naarmate men zich - al of niet onder invloed van de systeembenadering - meer bewust wordt van velerlei bestaande interdependenties, en naarmate men meer de noodzaak inziet bij de besluitvorming over vele vraagstukken een breed scala aan waarden en belangen in aanmerking te nemen, geneigd te concluderen dat juist ontkoppeling en verregaande decentralisatie der besluitvorming in allerlei levenssferen uit de tijd zijn. Wel is het duidelijk dat vergaande decentralisatie van de besluitvorming eerder verantwoord is naarmate men er beter in slaagt condities te scheppen die er toe bijdragen dat de "autonome" organen of personen bij hun besluitvorming rekening houden met de totaliteit van de door hun beslissingen geraakte belangen. Bij die te scheppen condities kan dan o.a. worden gedacht aan het maken van afspraken over de door de "autonome" organen aan te houden grenzen en spelregels, en aan het bewust aankweken van verantwoordelijkheidsbesef voor het grotere geheel. Kuin wijst op het laatste specifiek m.b.t. leiders en stelt: "Niet dat deze thans geen verantwoordelijkheidsbesef hebben, maar hun loyaliteit geldt nog veelal te uitsluitend het aan hen toevertrouwde deelbelang" (268). Versterking van het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef is echter uiteraard eveneens relevant voor andere categorieën werknemers, zoals b.v. onderzoekers (269).

Toepassing van de ontkoppelingsidee in een organisatie zal vooral vruchtbaar kunnen zijn indien zij gepaard gaat met het bewust bundelen van deskundigheid en toerusting rond een bepaald(e) probleem(gebied) of proces(sen). Daarbij is het wenselijk dat er tevens organisatorische voorzieningen worden getroffen (instelling van coördinatiecommissies of stuurgroepen, opname van professionele werkers in de bestuurlijke organen, e.d.) om er voor zorg te dragen dat de aansluiting tussen de verschillende (vernieuwings)-processen en -groepen en de wisselwerking met het meer algemene beleid en beheer niet verloren gaan en, waar zinvol, kunnen worden versterkt. Met name bij organisatiestructuren als de project- en matrixorganisatie wordt naar een concrete vormgeving van deze gedachten gestreefd (270). In het slothoofdstuk van deze studie zullen we op een uitwerking daarvan voor het landbouwkundig onderzoek ingaan.

Wellicht ten overvloede moge worden opgemerkt dat uit het voorgaande niet mag worden afgeleid dat een organisch organisatieregim uit het oogpunt van de werker te allen tijde de voorkeur verdient. Een organisch regim biedt de medewerkers weliswaar in principe meer speelruimte en meer mogelijkheden om de eigen capaciteiten in het werk te ontplooien dan een mechanisch regim. Dat betekent echter niet dat in een organisch regim de werkers zonder meer gelukkiger zullen zijn. Immers de mens heeft een ruimer scala van behoeften dan alleen de behoeften aan vrijheid en zelfontplooiing in het werk en deze behoeften zijn bovendien niet voor alle werkers even sterk. Daarbij komt dat de grotere mogelijkheden tot zelfontplooiing in het werk gepaard kunnen gaan met een sterkere involvering in de beroepsrol, groeiende verplichtingen en een zwaardere mentale belasting. Dit in beslag genomen worden door de beroepsrol kan doorwerken tot buiten de formele arbeidsuren en dientengevolge de mogelijkheden van vrije tijd en gezinsleven inperken. Niet iedere werker zal dat een gelukkige ontwikkeling achten.

Voorts confronteert een organisch regim de werker met een ruimer scala aan problemen, met meer ongewone informatie, met een breder spectrum aan werkcontacten en meer onzekerheid over eigen en andermans taak, bevoegdheden en status. Een organisch regim brengt vaak door het onduidelijk "ongeorganiseerd" karakter van de organisatie onzekerheid en onrust mee, en sommige mensen zullen dan ook wellicht de duidelijkheid van een mechanisch regim prefereren (271).

Ook voor de leiding is een organisch regiem een ongemakkelijk systeem en stelt aan haar hoge eisen. "The organic form, by departing from the familiar clarity and fixity of the hierarchic structure, is often experienced by the individual manager as an uneasy, embarrassed, or chronically anxious quest for knowledge about what he should be doing, or what is expected of him, and similar apprehensiveness about what others are doing", zo merken Burns en Stalker (272) op. De leiding staat bij een organisch regiem bovendien voor de opgave te kunnen improviseren, de diversiteit aan initiatieven en deskundigheden te kunnen stimuleren en coördineren en haar relatieve gezag steeds weer waar te maken.

De noodzaak van een genuanceerd antwoord

Uit de studies van Burns en Stalker, Woodward, e.a. zou kunnen worden afgeleid dat voor de ene organisatie een meer organisch en voor een andere organisatie een meer mechanisch organisatieregime aangewezen is. Een dergelijke uitspraak is echter te algemeen. Het lijkt ons nauwkeuriger te stellen dat voor bepaalde onderdelen van de organisatie en voor bepaalde processen een meer mechanisch, voor andere onderdelen en processen een meer organisch regime het meest aangewezen is. De situatie voor de diverse processen in en delen van de organisatie zal immers verschillen. Lawrence en Lorsch (273) wijzen er op dat de relevante omgevingssector voor diverse onderdelen van de organisatie verschilt. Voor de afdeling verkoop kan men de klanten en concurrenten zien als de belangrijkste omgevingssector, voor de afdeling research vormen vooral wetenschap en techniek de relevante omgevingssector, voor de afdeling produktie zijn het de techniek en de leveranciers van installaties, voor de afdeling inkoop zijn het de leveranciers, voor de afdeling financiering zijn het de financiële instellingen, etc. Indien men nu vasthoudt aan de - in het begin van paragraaf 4.2.2. geformuleerde - gedachte dat het organisatieregime o.a. zal moeten voldoen aan de voorwaarde dat het de meest gunstige condities schept om in te spelen op de behoeften en ontwikkelingen in de omgeving, dan zal er voor moeten worden zorggedragen dat ieder organisatiedeel een zo goed mogelijke aansluiting vindt op de voor haar relevante omgevingssector. Een overeenkomstige opvatting treffen we aan bij Lawrence en Lorsch. Zij stellen: "Good matching of organizational units with their respective sectors of the environment seems to foster sound transactions at this organization-environment interface" (274). En: "we made a study of high- and low-

performing companies in three different industries, and arrived at the specific conclusion that there was a closer fit in the high-performing organizations than in the low performers between the attributes of each unit and the demands of its relevant part of the environment" (275).

Gelet op het verschil in eisen en kenmerken van de diverse relevante omgevingssectoren zal dat veelal betekenen dat voor de verschillende delen van de organisatie verschillende organisatieregimes nodig zijn (276).

Een vergelijkbare conclusie kan worden getrokken indien met let op één der andere in het begin van paragraaf 4.2.2. aan een optimaal organisatie-regiem gestelde voorwaarden, namelijk dat het regiem de meest gunstige condities moet scheppen om in te spelen op de aard van en de ontwikkelingen in de door de organisatie af te wikkelen produktieprocessen. Het produktieproces aan de top van de organisatie zal veelal gekenmerkt zijn door variatie en door een voortdurende behoefte aan creatieve inbreng van de werkers. Terwijl het produktieproces aan de basis van de organisatie veelal veel sterker gestandaardiseerd zal zijn. In de researchafdeling zal de nadruk veelal liggen op groeiprocessen en in de produktie-afdeling op stapelprocessen. Voor een optimaal verloop van het werk aan de top resp. in de researchafdeling is dan een ander - in casu een meer organisch - organisatieregime nodig, dan voor een optimaal verloop van het werk aan de basis resp. in de produktie-afdeling.

Echter ook de uitspraak, dat voor verschillende sectoren van een organisatie verschillende - onder andere van de aard van de voor hen relevante omgeving en de aard van de door hen af te wikkelen produktieprocessen afhankelijke - organisatieregimes nodig zullen kunnen zijn, is nog te generaal. Dat wordt duidelijk indien men nader aandacht besteedt aan de aard van de af te wikkelen processen. Groei-, vernieuwings- en denkprocessen bestaan niet alleen uit creatief denken en zijn niet in hun geheel onzeker ten aanzien van de aard en volgorde van de te verrichten handelingen. Zij zullen stukken doe- en stapelprocessen bevatten. Omgekeerd zal binnen een stapel- (doe-)proces veelal ook een stuk groei- (denk-)proces nodig zijn (277). Het ene stuk proces zal dan ook voor een optimaal verloop een wat ander organisatieregime vragen dan een volgend deel van hetzelfde proces. Bovendien gaat het bij het vraagstuk van het organisatieregime niet alleen om het scheppen van voorwaarden voor een optimale aansluiting op de diverse relevante omgevingssectoren en voor een optimaal verloop van de diverse produktieprocessen, maar ook om het optimaal inspelen op de behoeften en

ontwikkelingen van de mensen in de organisatie. Evenals voor de diverse onderdelen van de omgeving en de produktieprocessen geldt voor de mensen dat zij niet identiek zijn. Werknemers verschillen in arbeidsmotivatiestructuur en voor een optimaal inspelen op de behoeften, verwachtingen, percepties en ontwikkelingsmogelijkheden van de ene mens zal een wat ander systeem van organiseren en leiding geven adequaat zijn dan voor een andere persoon.

Het voorgaande leidt tot de conclusie dat voor een (sector van een) organisatie niet één bepaald optimaal organisatieregime bestaat, maar dat voor verschillende situaties verschillende regimens zullen moeten worden gehanteerd. Een dergelijke conclusie vindt steun in sommige organisatie- en leiderschapsstudies. Zo meent Fiedler (278), met verwijzing naar de resultaten van een hele serie door hem en zijn medewerkers in diverse organisaties en groepen uitgevoerde onderzoeken, dat het van verschillende omstandigheden (de kwaliteit van de persoonlijke relatie tussen leider en groepsleden, de mate van gestructureerdheid van de te vervullen taak, en de sterkte van de machtspositie van de leider) afhangt, welke wijze van leiding geven de beste resultaten oplevert. Straus komt met betrekking tot researcharbeid tot de conclusie dat verschillende typen onderzoek een verschillende wijze van organiseren en leiding geven vragen. Hij stelt: "Most of the studies which were located find that there is a marked contrast between the patterns of research organization which seem to work best where immediate utility is the critical requirement, and organizational patterns which seem to work best where creativity, irrespective of immediate utility, is desired"(279). Reddin concludeert, na een analyse van de resultaten van diverse onderzoeken op het gebied van het leiderschap: "All this research suggests strongly that the notion of a single ideal style is not sound and, therefore, not useful. There is no consistent evidence that one style is generally more effective than the other. To suggest that there is, is to make what the social scientists call the *normative error*, that is, to suggest that one thing is better than another based only on what one prefers to believe rather than on what the evidence suggests... Managerial training must aim at style flexibility rather than at style rigidity - not even at rigid ideal style... Styles are best seen in relation to specific situations. Any style has a situation appropriate to it, and many situations inappropriate to it... Any basic style then may be more

effective or less effective depending on the particular situation in which it is used" (280). En als de vijf elementen die de situatie voor een manager bepalen ziet Reddin: de technologie, de behoeften en verwachtingen van de ondergeschikten, de stijl en verwachtingen van de collega's waarmee de manager moet samenwerken, de stijl en verwachtingen van de superieur, en de heersende organisatiefilosofie (281).

De conclusie dat het van de omstandigheden afhangt welk organisatieregim het effectiefst is, betekent uiteraard niet dat die omstandigheden zelf onveranderlijk zijn. Het kan zeer zinvol zijn om bewust naar verandering van bepaalde omstandigheden in de organisatie te streven (b.v. het terwille van een betere functionering van werker en organisatie aanbrengen van bepaalde wijzigingen in de technologie door bewuste werkstructurering). En er kunnen zich in de omgeving van de organisatie ontwikkelingen voordoen die tot wijziging van de omstandigheden waaronder de organisatie moet functioneren leiden. In z'n algemeenheid kan worden gesteld dat zich in onze maatschappij een aantal veranderingen voltrekken, die ten gunste van het tot stand brengen, respectievelijk tot stand komen, van meer organische organisatieregimes werken. Als zodanig kunnen worden genoemd:

- voor steeds meer (delen van) organisaties gaat gelden, dat de voor hen relevante omgeving veranderlijk is;
 - processen van strategieformulering, "samen denken" en besluitvorming - processen gekenmerkt door een niet geprogrammeerd verloop en een voortdurende behoefte aan creatieve inbreng van de werkers - vragen in vele organisaties toenemende aandacht;
 - in ons cultuurpatroon vindt een aantal veranderingen (streven naar opener informatiesystemen, streven naar medezeggenschap, opkomst van deskundig-democratische gezagsverhoudingen, e.d.) pro "organische waarden" plaats.
- Wel moet daarbij in het oog worden gehouden dat deze ontwikkelingen niet voor alle onderdelen van de organisatie van gelijke betekenis behoeven te zijn. Voorts mag niet over het hoofd worden gezien dat de omstandigheden voor één bepaald onderdeel van de organisatie tegen elkaar in kunnen werken. Dat zal bijvoorbeeld het geval zijn indien de behoeften van de werkers in dat onderdeel duidelijk verschillen, of indien het produktieproces sterk routinematig van karakter is, terwijl in de maatschappij een ontwikkeling pro organische waarden plaatsvindt. Een voor alle medewerkers en het werk

volledig optimaal organisatieregim zal dan waarschijnlijk niet kunnen worden ontwikkeld.

4.3. Conclusies

a. Zowel de opvatting van de harmoniebenadering dat samenwerking de meest aangewezen taktiek is om doeleinden te realiseren als die van de conflictbenadering dat strijd de meest geschikte taktiek is, is onjuist. Het hangt van de omstandigheden af welke taktiek het beste gekozen kan worden; soms zal samenwerking, soms strijd en soms een tussenweg (op consensusvorming gerichte gezamenlijke analyse van en discussie over tegengestelde opvattingen, onderhandelingen en compromiszoekend overleg) de voorkeur verdienen.

b. Voor het beter tot hun recht doen komen van de doeleinden van individu en organisatie middels organisatorische maatregelen bestaat niet één enkele mogelijkheid, maar zijn in principe vele actielijnen van belang:

- de klassieke organisatieleer wijst in het bijzonder op de betekenis van opleiding en training (doen verwerven van specialistische kennis en vaardigheid en het zorgen voor goede instructie); op de waarde van aanpassing van de technische hulpmiddelen en de fysieke werkomstandigheden aan de anatomie en fysiologie van de werker (juist gereedschap, goede verlichting, etc.); op de betekenis van efficiënte werkmethoden en procedures; op de waarde van een duidelijke regeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; op de betekenis van specifieke aandacht voor de planning, en op de waarde van een deskundige leiding, toezicht en gezag;
- de human-relations beweging wijst in het bijzonder op de betekenis van samenwerking in groepsverband en goede intermenselijke verhoudingen; op de betekenis van het betrekken van de werkers bij de besluitvorming over het eigen werk, en op de waarde van een stimulerende invloed van de leiding;
- de revisionisten wijzen in het bijzonder op de waarde van boeiend en uitdagend werk; op de betekenis van taakverruiming (taakherstructurering, werkstructurering) gericht op meer afwisseling, het zichtbaar maken van de zin en het resultaat van het werk, meer verantwoordelijkheid en meer groepsgewijze taakvervulling; en op de waarde van een stijl van leiding geven waarbij de werkers participeren in de besluitvorming over het eigen werk en ruime mogelijkheden tot zelfcontrole en zelfregeling hebben;

- de socio-technische systeembenadering wijst in het bijzonder op de betekenis van het in onderlinge congruentie afstemmen en construeren van de sociale en technische componenten van een organisatie;
- zij die aandacht hebben voor het bestaan van belangenconflicten in en rond organisaties en voor de invloed van macht op de realisatie van doeleinden, wijzen op de betekenis van het scheppen van "countervailing power", teneinde te voorkömen dat bepaalde doeleinden te veel in de verdrukking komen;
- bij de opvatting van een organisatie als een open dynamisch systeem wordt in het bijzonder de waarde van aandacht voor de samenhang tussen de diverse componenten van de organisatie, de betekenis van optimalisering van de wisselwerking van de organisatie met de omgeving, en het belang van voortdurende aanpassing en innovatie van de organisatie benadrukt;
- de contingentietheorieën wijzen er in het bijzonder op dat ter bewerkstelling van een optimale functionering van een organisatie een nauwe aansluiting tussen het organisatieregim enerzijds en de karakteristieken van de omgeving, de technologie en de leden van de organisatie anderzijds dient te worden gerealiseerd;
- uit studies betreffende de aard en het verloop van vernieuwings- en denkprocessen, komt in het bijzonder de betekenis naar voren van een veelzijdige informatieverzameling en communicatiestroom, van een kritische instelling en creatieve inbreng van de werkers, van een niet te strikte afbakening van taken, van een flexibele toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en van het voldoende zelfstandig maken van vernieuwingsprocessen en -groepen in de organisatie.

c. Er kan niet in z'n algemeenheid worden gezegd dat één bepaald type organisatieregim het meest doelmatig is. Welk organisatieregim het effectiefst is hangt af van de omstandigheden. Voor een optimale realisatie van de vele doelstellingen van individu en organisatie verdient niet zo zeer één bepaald type organisatieregim alswel hantering van verschillende organisatieregiems voor verschillende situaties de voorkeur.

d. Gelet op het feit dat:

- de belangen en behoeften van de bij een organisatie betrokkenen vele en voor een deel tegenstrijdig zijn;

- sommige soorten werk slechts geringe mogelijkheden aan de mens bieden tot realisatie van "hogere" behoeften, en dat de mogelijkheden een dergelijke arbeidssituatie in gunstige zin te wijzigen soms (nog) beperkt zijn;
- voor de maximale realisatie van een bepaald doel veelal een bepaald produktiesysteem en een bepaald organisatieregim het meest geëigend zijn, maar dat een dergelijk systeem en regim echter veelal beperkingen opleggen aan de realisatie van andere doeleinden, en dat door wijziging van het produktiesysteem en het organisatieregim weliswaar sommige beperkingen kunnen worden verminderd of opgeheven, maar dat dit voor een deel er veelal toe leidt dat beperkingen ten aanzien van de realisatie van andere doeleinden gaan optreden;
- vele en veranderlijke omstandigheden (behoefte en ontwikkelingen in de omgeving, behoeften, problemen en percepties van de verschillende medewerkers, technische en economische eisen van het productieproces, etc.) van invloed zijn op het functioneren van een organisatie, en dat men weliswaar de kennis en vaardigheden van de mens kan trachten op te voeren door opleiding, training en taakroulering, maar dat anderzijds de mogelijkheden van leiding en medewerkers tot waarnemen, analyseren en begrijpen van en adequaat reageren op vele en veranderlijke omstandigheden aan beperkingen onderhevig zullen blijven;

moet worden geconcludeerd dat het ontwikkelen en doen functioneren van een zodanig produktiesysteem en organisatieregim dat volledige realisatie van alle doeleinden van de bij een organisatie betrokkenen mogelijk wordt, een utopie is. Dat neemt echter niet de wenselijkheid weg te streven naar produktiesystemen en organisatieregims, die een beter tot hun recht komen van geldende waarden en doelstellingen voor meer personen en groepen, en een beter inspelen op plaatsvindende en te verwachten ontwikkelingen, mogelijk maken.

HOOFDSTUK 5

ENIGE GEVOLGTREKKINGEN EN SUGGESTIES VOOR DE PLANNING EN DE ORGANISATIE VAN HET LANDBOUWKUNDIG ONDERZOEK

5.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is onder andere ingegaan op diverse aspecten van het bij een arbeidsorganisatie betrokken zijn en worden van verschillende groepen belanghebbenden met een veelheid en verscheidenheid aan, ten dele conflicterende, doeleinden en behoeften. Voorts zijn verschillende aspecten van de problematiek van de strategische planning in een organisatie, en van de verschillen in attitude met betrekking tot de rationaliteit en omvattendheid van het proces van beleidsvorming besproken. Tenslotte is vrij uitvoerig ingegaan op de vraag aan welk organisatieregime en aan welke tactiek uit een oogpunt van realisatie van de doelstellingen van individu en organisatie de voorkeur moet worden gegeven.

Met deze op literatuurstudie gebaseerde verkenningen omtrent de doelstellingsproblematiek in arbeidsorganisaties zou in deze publicatie eventueel kunnen worden volstaan. Het lijkt evenwel wenselijk om in een slot-hoofdstuk kort aandacht te besteden aan een mogelijke toepassing van het in de voorgaande hoofdstukken besprokene. Met name dringt zich de vraag op welke gevolgtrekkingen de voorgaande hoofdstukken mogelijk maken voor de wenselijke ontwikkeling en de vormgeving van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek. Voordat wij daar op ingaan dienen de volgende opmerkingen te worden gemaakt.

a. We zullen ons beperken tot enige problemen op het gebied van de planning en organisatie van het door de Nederlandse overheid (mede)gefinancierde "maatschappelijk dienstbaar" landbouwkundig onderzoek⁺). Daarbij richten wij ons op het geheel van dit onderzoek. Dit impliceert niet alleen dat wij in het navolgende organisatorische vraagstukken in andere arbeidsorganisaties dan het landbouwkundig onderzoek buiten beschouwing laten, maar ook dat diverse organisatorische problemen binnen het land-

⁺) Met maatschappelijk dienstbaar onderzoek wordt bedoeld "onderzoek dat ondernomen wordt met het doel enig maatschappelijk vraagstuk op te lossen". Zie Wansink (1) voor het onderscheid met "onderwijsgebonden" en "vrij" onderzoek. Maatschappelijk dienstbaar landbouwkundig onderzoek dient niet te worden verward met toegepast landbouwkundig onderzoek; het omvat zowel fundamenteel en toegepast onderzoek als ontwikkelingswerk. Zie voor een nadere uitwerking Verkaik (2).

bouwkundig onderzoek - bijvoorbeeld vraagstukken op het gebied van de planning van het onderwijsgebonden onderzoek en op het gebied van het management van afzonderlijke instituten en vakgroepen - onbesproken blijven.

b. Het is illusoir dat men zonder meer uit de organisatietheorie kan afleiden hoe in een concrete organisatorische situatie gehandeld moet worden. Om een voorstel voor de ontwikkeling en de vormgeving van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek^{+) te kunnen doen, dient men niet alleen de in de voorgaande hoofdstukken neergelegde theoretische inzichten te overwegen, maar zich onder andere ook te verdiepen in de huidige organisatie van het landbouwkundig onderzoek en haar voor de verdere ontwikkeling van belang zijnde historische achtergronden.}

c. Bij het geven van een visie op de wenselijke ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek is het onontkoombaar dat de eigen ervaringen, percepties en opvattingen een rol spelen. In ons geval is het waarschijnlijk extra nodig daarop attent te zijn gezien onze nauwe betrokkenheid bij de ontwikkeling van de planning en de organisatie van het landbouwkundig onderzoek. Ook al poogt men zich zoveel mogelijk op "objectieve" gegevens te baseren, dat neemt toch niet weg dat een ander door een andere selectie en weging van de vele, ten dele met elkaar strijdige, gegevens uit onder andere de vorige hoofdstukken, en door andere waarde-oordelen, zeer wel tot andere conclusies zou kunnen komen. De hierna te geven overwegingen en indicaties met betrekking tot de ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek hebben dan ook ten dele een subjectief karakter.

d. Gedurende de laatste 6 jaar van onze over een periode van ruim 10 jaar gespreide studie, zijn wij door onze functies bij de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO in de gelegenheid geweest een deel van de in de vorige hoofdstukken neergelegde theoretische inzichten om te zetten in concrete voorstellen en acties met betrekking tot de organisatie en planning van het landbouwkundig onderzoek. De in het navolgende te maken opmerkingen zullen dan ook ten dele het karakter hebben van een herhaling en verantwoording van reeds eerder door ons met betrekking tot

+) Korthedshalve spreken we hier en in het vervolg van "het landbouwkundig onderzoek" in plaats van "het door de Nederlandse overheid (mede) gefinancierde maatschappelijk dienstbaar landbouwkundig onderzoek". Indien een andere categorie onderzoek dan het door de Nederlandse overheid (mede) gefinancierde maatschappelijk dienstbaar landbouwkundig onderzoek wordt bedoeld, zal dat expliciet worden aangegeven.

de ontwikkeling van de organisatie en planning van het landbouwkundig onderzoek gedane voorstellen.

e. Het ontwikkelen van een visie op de wenselijke ontwikkeling van een complexe en omvangrijke organisatie en de concrete uitwerking daarvan is geen activiteit van een enkel individu. Ook in ons geval geldt stellig dat de hierna weer te geven gedachten en de uitwerking daarvan gestalte hebben gekregen in samenspel en wisselwerking met vele anderen (onderzoekers, onderzoekleiders, researchcoördinatoren, beleidsfunctionarissen, vertegenwoordigers van externe belanghebbenden, secretariaat NRLO, e.a.), daarbij steunend op de gedachten en het werk van diverse op enigerlei wijze in verleden en heden bij de organisatie van het landbouwkundig onderzoek betrokkenen. Dat vermindert onze verantwoordelijkheid voor het hierna gestelde uiteraard niet, maar het betekent wel dat, voor zover er in het navolgende waardevolle elementen voorkomen, de eer daarvoor in overwegende mate aan anderen toekomt.

5.2. Overwegingen met betrekking tot de ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek

Alvorens in te gaan op de wenselijke ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek is het nodig kort het bestaande basispatroon van de organisatie van het landbouwkundig onderzoek te schetsen.

Momenteel werken in het door de overheid (mede)gefinancierde landbouwkundig (incl. landinrichtings- en diergeneeskundig) onderzoek in Nederland + 4500 personen, waarvan + 1000 onderzoekers. Er zijn + 3500 onderzoeksprojecten in uitvoering. Aan exploitatiekosten wordt een bedrag van + f300 miljoen per jaar uitgegeven.

Het werkterrein van het landbouwkundig onderzoek is zeer gevarieerd; de sterke variatie geldt daarbij zowel voor de gerichtheid van het onderzoek als voor de bewerkte onderwerpen en de beoefende wetenschapsgebieden. Zo zijn er onderzoekactiviteiten die beogen een bijdrage te leveren tot de instandhouding van de natuurlijke hulpbronnen, tot de bescherming van plant en dier tegen ziekten, tot verbetering van het produktievermogen van plant en dier, tot ontwikkeling van nieuwe en verbeterde producten en produktiemethoden, tot de sociaal-economische ontwikkeling van gebieden, tot de verbetering van recreatieve voorzieningen etc. etc. De onderwerpgebieden die bewerkt worden betreffen de bodem, het water, natuur-

lijke begroeiingen, aangelegde recreatieobjecten als plantsoenen, sportvelden e.d., een veelheid aan plantensoorten (granen, aardappelen, voederbieten, tomaten, bloembollen etc.) en diersoorten (rundvee, schapen, varkens, vogels etc.), werktuigen, gebouwen, veevoerders, meststoffen, groeiregulators, afvalprodukten, de mens en zijn organisaties etc. etc. En de wetenschapsgebieden lopen uiteen van economie tot sociologie, planologie, mathematica, fysica, hydrologie, biochemie, histologie, fysiologie, ethologie, farmacologie etc. (3).

Het landbouwkundig onderzoek wordt uitgevoerd door een groot aantal instellingen, te weten meer dan 100. Deze instellingen zijn te verdelen in enkele grote groepen:

- + 30 onderzoekinstellingen (instituten en proefstations) ressorterend onder een zevental beleidsdirecties van het Ministerie van Landbouw en Visserij (daarnaast voeren de door het Ministerie van Landbouw en Visserij (mede)gefinancierde controlestations, gezondheidsdiensten, regionale proefboerderijen en regionale proeftuinen een beperkte onderzoektaak uit; naar onderzoekbudget gerekend is deze laatste groep echter van betrekkelijk geringe betekenis);
- onderzoekinstellingen ressorterend onder de Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek; de voor de landbouw relevante instellingen (+ 10) zijn verdeeld over drie Bijzondere TNO-Organisaties en de Centrale Organisatie-TNO;
- + 70 vakgroepen van de Landbouwhogeschool;
- 17 vakgroepen van de Faculteit der Diergeneeskunde;
- vakgroepen van andere universiteiten en hogescholen (kwantitatief is het door hen uitgevoerde landbouwkundig onderzoek van geringe betekenis).

Naast het door de overheid (mede)gefinancierde landbouwkundig onderzoek wordt er ook door het bedrijfsleven landbouwkundig onderzoek uitgevoerd. Voorts dient het bestaan van de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO (NRLO) vermelding. De NRLO is een overlegorgaan waarin participeren: het Ministerie van Landbouw en Visserij, de Landbouwhogeschool, de Faculteit der Diergeneeskunde, de Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek, het agrarisch bedrijfsleven en - voorzover de betrokkenen dit nuttig achten - andere overheidsdiensten en maatschappelijke organen. Met het overleg in de NRLO wordt beoogd de effectiviteit en efficiency van het landbouwkundig onderzoek te bevorderen; in het bijzonder de planning en de coördinatie van het onderzoek krijgen daarbij aandacht.

Voorgaand summier aangeduid basispatroon van de organisatie van het landbouwkundig onderzoek is in een periode van inmiddels 100 jaar tot stand gekomen.⁺⁾ Voor de verdere ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek achten wij vooral de volgende resultaten van het historisch ontwikkelingsproces van belang: het gaat bij het landbouwkundig onderzoek momenteel om een omvangrijke categorie activiteiten waarbij vele interne belanghebbenden zijn betrokken, het werkterrein en de klantenkring (afnemers van onderzoekresultaten) zijn zeer gevarieerd, het onderzoek wordt uitgevoerd door een groot aantal instellingen (instituten, vakgroepen, proefstations) die verdeeld zijn over verschillende organisaties met een eigen bestuurlijke structuur, en er is in de vorm van de NRLO een orgaan beschikbaar waarin de verschillende betrokkenen bij het landbouwkundig onderzoek overleg kunnen voeren en - binnen de grenzen van hun competentie - afspraken kunnen maken met betrekking tot de planning en coördinatie van het onderzoek. Wij achten het waarschijnlijk, en we gaan er in het navolgende van uit, dat in deze situatie in essentie voorlopig geen verandering komt⁺⁺⁾ (daarmede worden uiteraard kleine veranderingen in het basispatroon van de organisatie - zoals zekere aanpassingen van de omvang en het werkterrein van het landbouwkundig onderzoek, fusie van enkele instituten, proefstations of vakgroepen, e.d. - niet uitgesloten).

Mede gelet op hetgeen in de voorgaande hoofdstukken naar voren is gekomen kan thans een aantal overwegingen en suggesties met betrekking tot de ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek worden gegeven. We zullen met name achtereenvolgens kort aandacht

+) Voor nadere gegevens over de organisatie van het landbouwkundig onderzoek en haar historische ontwikkeling verwijzen we naar onze studie "Organisatiestructuur landbouwkundig onderzoek en achtergronden van haar totstandkoming" (4) en naar de publicatie "Honderd jaar landbouwkundig onderzoek in Nederland 1876-1976". (5)

++) Voorbeelden van door ons buiten beschouwing gelaten ingrijpende veranderingen zijn: het landbouwkundig onderzoek wordt tot 10% van haar huidige omvang teruggebracht, het werkterrein van het landbouwkundig onderzoek wordt beperkt tot enkele diersoorten of gewassen, de Landbouwhogeschool en de Faculteit der Diergeneeskunde beëindigen de uitvoering van landbouwkundig onderzoek, het landbouwkundig onderzoek wordt geconcentreerd in enkele instituten en vakgroepen. Zouden zich één of meer van dergelijke veranderingen voordoen dan zou dat een deel van ons verdere betoog ondergraven.

besteden aan:

- de wenselijke hoofdkenmerken van het organisatieregim;
- de wenselijke mate van rationalisering van de beleidsvorming;
- de bij de strategische planning te verrichten groepen activiteiten;
- het aan te houden schema van planningsactiviteiten;
- de wenselijkheid van participatie van verschillende groepen belanghebbenden bij de planning van het onderzoek;
- de noodzaak te voorzien in de groeiende behoefte aan overleg en samenwerking in en vergroting van de flexibiliteit van de organisatie.

Hoofdkenmerken van het organisatieregim

In lijn met de opvattingen van de in hoofdstuk 4 besproken contingentietheorie, dient ons inziens bij de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek uitdrukkelijk rekening te worden gehouden met het karakter van het landbouwkundig onderzoek en haar omgeving. In het bijzonder de volgende elementen lijken van belang:

- het landbouwkundig onderzoek dient aan de behoeften en belangen van vele interne en externe belanghebbenden in zekere mate tegemoet te komen; daarbij dient men niet alleen bedacht te zijn op de veelheid aan belanghebbenden, maar vooral ook - zie de eerste hoofdstukken van deze studie - op de zeer rijke verscheidenheid van in het geding zijnde waarden, behoeften, belangen en doelstellingen, en het ten dele conflicterend zijn van verschillende belangen;
- het produktieproces in het landbouwkundig onderzoek vertoont - alhoewel de accenten bij fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek en ontwikkelingswerk verschillend liggen - onder meer de volgende karakteristieken: er bestaat een grote variatie en een vrij sterke wisseling in taken en problemen, denk- (groei-, niet-geprogrammeerde) processen spelen een belangrijke rol, bij het produktieproces zijn vele deskundigen met zeer uiteenlopende kennispakketten ingeschakeld, creatieve inbreng van de werkers is belangrijk, en voortdurende aandacht voor de kwaliteit en de efficiënte uitvoering van het werk kan niet worden gemist;
- de relevante omgeving van het landbouwkundig onderzoek vertoont een grote heterogeniteit en veranderlijkheid.

Gezien deze elementen zal, gelet op de bevindingen in de voorgaande hoofdstukken (in het bijzonder de par. 3.2.1., 3.2.4. en 4.2.2.), het streven

naar een effectieve en efficiënte organisatie van het landbouwkundig onderzoek waarschijnlijk de meeste kans op succes bieden indien het organisatiegebied van het landbouwkundig onderzoek onder meer de volgende kenmerken vertoont:

- ruime en gevarieerde mogelijkheden voor de externe en interne belanghebbenden hun wensen en behoeften in te brengen en zelf invloed op de (gedeeltelijke) realisatie daarvan uit te oefenen;
- goede mogelijkheden tot afwikkeling van overleg- en onderhandelingsprocessen tussen de belanghebbenden bij de besluitvorming over doelstellingen en prioriteiten;
- veel aandacht voor bestaande, te verwachten en mogelijke behoeften en ontwikkelingen in - en veelzijdig contact met - de diverse voor het landbouwkundig onderzoek relevante omgevingssectoren;
- een zo groot mogelijke decentralisatie van de besluitvorming; een zo groot mogelijke openheid en toegankelijkheid van informatie over lopend onderzoek en beleidsvoornemens; bestaan van veelzijdige - vooral ook horizontale en opwaartse - communicatie; zowel aandacht voor vernieuwing als voor beheersing; actief streven naar benoeming van ervaren en deskundige projectleiders; een managementstijl waarbij niet alleen aandacht wordt gegeven aan het te verrichten werk, maar evenzeer aan het ontwikkelen en instandhouden van goede interpersoonlijke relaties, onderlinge constructieve kritiek en motivatie van alle betrokkenen; niet te veel strakke en gespecificeerde regels; en veel aandacht voor middelen en activiteiten (aankweken van verantwoordelijkheidsbesef voor het grotere geheel, instelling van coördinatiecommissies, aandacht voor autocoordinatie, zorgdragen voor feedback-processen, e.d.) ter bewerkstelling van een voldoende integratie van de vele gedifferentieerde en in hoge mate zelfstandig functionerende groepen;
- bewuste aandacht voor de overdracht van de resultaten van het landbouwkundig onderzoek aan en de benutting ervan door de gebruikers.

Rationaliteit van de beleidsvorming

Men kan er over van mening verschillen in welke mate het wenselijk is bij de beleidsvorming te streven naar rationalisering van het proces van besluitvorming. Ook de literatuur is daarover, zoals we in hoofdstuk 3 zagen, geenszins eensgezind. Naast voorstanders van op rationaliteit, omvattendheid, optimalisering en kwantificering gerichte benaderingen

(rational-comprehensive approach, optimizing planning) treft men auteurs aan, die de nadruk leggen op de beperkingen in het vermogen van de mens om toekomstige ontwikkelingen te voorzien en om de voor- en nadelen van alle mogelijke beleidsalternatieven af te wegen (incremental approach, satisficing planning); volgens de laatsten dient bij de besluitvorming primair op haalbaarheid en nauwe aansluiting bij het bestaande beleid gelet te worden. Ook al delen wij met de laatste stroming de visie dat de mogelijkheden tot rationalisering van het proces van (onderzoek)planning niet overschat moeten worden, dan neemt dat toch niet de wenselijkheid weg bij de planning te streven naar systematisering en objectivering van het proces van besluitvorming. Aanvaardt men dat uitgangspunt dan staat men daarmee voor de opgave methoden en criteria te ontwikkelen die van nut kunnen zijn bij de afwikkeling van het besluitvormingsproces. Het is daarbij van belang te onderkennen dat de besluitvorming over koers en prioriteiten van het landbouwkundig onderzoek op meerdere niveaus in de organisatie plaatsvindt, en dat de keuzevraagstukken die daarbij aan de orde zijn ten dele van een verschillend karakter zijn. Dat heeft als consequentie dat de methoden en criteria die men voor de hogere bestuurlijke niveaus ontwikkelt t.b.v. de systematisering en objectivering van haar processen van besluitvorming, ten dele anders zullen moeten zijn dan de hulpmiddelen die de onderzoekers en onderzoekleiders van nut kunnen zijn bij de oplossing van hun keuzevraagstukken.

Het voorgaande impliceert dat wij menen dat streven naar consequente invoering van een methode van planning als de rationele-alomvattende benadering voorstaat, dan wel streven naar het volledig volgen van de incrementele benadering, voor het landbouwkundig onderzoek weinig perspectief biedt. Integrale afwijzing van deze methoden is echter even ongewenst als streven naar integrale invoering ervan; bepaalde elementen uit de rationele-alomvattende en de incrementele benadering moeten wel degelijk waardevol worden geacht. Voorts bevatten ons inziens in het bijzonder de "mixed-scanning approach" van Etzioni, het "optimal model of public policymaking" van Dror, de biocybernetische planning, de communicatieve planning en de procesplanning een aantal gedachten die voor de organisatie van de planning in het landbouwkundig onderzoek van waarde zijn (voor een samenvatting van de ons inziens meest waardevolle elementen van de verschillende methoden zij verwezen naar het begin van par. 3.2.3.2., de eerste alinea van par. 3.2.3.3. en naar par. 3.2.3.4.).

Bij de strategische planning te verrichten activiteiten

Omtrent het antwoord op de vraag wat als de optimale procedure van strategische planning dient te worden aangemerkt bestaat in de literatuur - zoals we in hoofdstuk 3 hebben gezien - geen eenstemmigheid. Wel bleken bepaalde elementen bij diverse auteurs terug te keren. In ieder geval zal het planningsproces een zekere systematiek dienen te vertonen willen er redelijke waarborgen zijn dat de verschillende aspecten voldoende tot hun recht komen. Mede gelet op de bevindingen in hoofdstuk 3, menen wij dat bij de opstelling van een strategisch plan voor het landbouwkundig onderzoek in het bijzonder aan de volgende - ten dele gelijktijdig af te handelen - fasen en aspecten aandacht dient te worden besteed:

- analyse van het huidige beleid;

Dit betreft inventarisatie van de nagestreefde doelstellingen, analyse van de taken (functies) die de organisatie vervult en de daarbij aangehouden prioriteiten, inventarisatie van de in gebruik zijnde middelen en hoofduitvoeringswijzen, analyse van de bestaande capaciteitsverdelingen, en inventarisatie van de reeds genomen, maar nog te realiseren, beleidsbeslissingen (bouwplannen, voorgenomen formatiewijzigingen e.d.) die van invloed zijn op de verdere ontwikkeling. Het inzicht in het huidige beleid zal veelal vergroot kunnen worden door bij de analyse niet te volstaan met een momentopname, maar ook aandacht te schenken aan de dynamiek van het beleid.

- onderzoek van de omgeving;

Het gaat hierbij zowel om het verwerven van inzicht in aard en betekenis van bestaande en toekomstige maatschappelijke behoeften en sociaal-economische verhoudingen, als om het verwerven van inzicht in ontwikkelingen in de wetenschappelijke wereld buiten het landbouwkundig onderzoek in Nederland. Algemeen gesteld: wat zijn de kansen en bedreigingen in en vanuit de omgeving?

- sterkte/zwakte onderzoek;

Het betreft onderzoek naar de sterke en zwakke punten in de eigen organisatie, en de mogelijke veranderingen daarin in de komende jaren.

- ontwikkelen en formuleren van doelstellingen en hoofdlijnen van uitvoering van het beleid;

Het gaat in deze fase om - rekening houdend met de behoeften en ontwikkelingen in de omgeving, de wensen en potenties binnen de organisatie, en de verwachte resp. haalbaar te achten veranderingen in die potenties - het formuleren van mogelijke doeleinden en hoofduitvoeringswijzen

van het beleid, gevolgd door de keuze van de definitieve strategie.

Daarbij dient er rekening mee te worden gehouden dat het ontwikkelen en formuleren van doelstellingen en hoofdlijnen van beleid veelal op meerdere niveaus in de organisatie noodzakelijk is.

Na de strategieformulering dient implementatie en evaluatie te volgen, bestaande uit:

- het opstellen van operationele plannen;
- uitvoering, evaluatie en bijstelling.

Schema van planningsactiviteiten

Het lijkt gewenst dat de bij het landbouwkundig onderzoek betrokkenen met betrekking tot de planning van het onderzoek het volgende schema aanhouden.

- 1 maal per vier⁺⁾ jaar: Op analyse van het huidige beleid, omgevingsonderzoek en sterkte/zwakte onderzoek gebaseerde discussie en besluitvorming m.b.t. de hoofdlijnen van de wenselijke ontwikkeling van het onderzoek op lange en middellange termijn, en m.b.t. de hoofdlijnen van de ter realisatie van de wenselijk geachte ontwikkeling te gebruiken middelen en te ondernemen activiteiten. Vastlegging van het resultaat van de studie en het beraad in een strategisch plan (ontwikkelingsplan/meerjarenplan) waarin op systematische wijze een overzicht wordt gegeven van: de na te streven doelstellingen; de hoofdlijnen en de prioriteiten van de op de verschillende activiteitsgebieden te vervullen taken; de te realiseren capaciteitsverschuivingen over de verschillende probleemgebieden, onderwerpgebieden en onderzoekterreinen; de benodigde financiële middelen; de hoofdlijnen van de te realiseren materiële en personele toerusting; de te scheppen organisatorische condities; en de beleids- onderwerpen die nadere studie behoeven.
- 1 maal per jaar: Bespreking van (resultaten en kosten, en wijze en omvang van voortzetting of afbouw van) het lopende onderzoek en de daarvoor in het komende jaar benodigde middelen en activiteiten, en bespreking van de prioriteit en de realisatiemogelijkheden van de verschillende wensen en suggesties voor nieuw onderzoek. Vastlegging van de resultaten van de besprekingen in operationele werkplannen en begrotingen.

⁺⁾ Het getal vier is niet vrij van een zekere willekeur; voor sommige sectoren binnen het landbouwkundig onderzoek lijkt een wat kortere periode dan vier jaar meer geschikt, voor enkele andere sectoren zou wellicht een wat langere periode weinig bezwaarlijk zijn. In ieder geval lijkt het ons ongewenst om ieder jaar of iedere twee jaar het vele werk verbonden aan de opstelling van een strategisch plan voor het gehele landbouwkundig onderzoek te entameren.

- gedurende het jaar: Uitvoering van de werkplannen, opstelling van werkverslagen, voortgangscontrole, bijsturing, en bespreking van urgente nieuwe problemen en van voor de aanpak daarvan te ontplooiën activiteiten.

Uiteraard dient er een nauwe relatie tussen het strategische plan, de opstelling van operationele werkplannen en de uitvoering van de plannen te bestaan. In lijn met hetgeen in paragraaf 3.2.3.4. m.b.t. de procesplanning naar voren kwam, dient echter voor een blueprint-achtige aanpak te worden gemaakt. Het komt ons ongewenst voor planning van onderzoek te zien als een rechtlijnig proces waarbij eerst door beleids- en bestuurlijke organen hoofddoelstellingen en globale onderzoeklijnen worden geformuleerd, deze vervolgens worden vertaald in operationele doelstellingen en concrete programma's en projecten, en waarbij in de laatste fase van het proces ermee kan worden volstaan de precieze uitvoering van de vastgestelde plannen te realiseren en te bewaken. Het planningsproces dient minstens twee afwijkingen van dit logisch schijnende beeld te vertonen. In de eerste plaats vraagt de koersbepaling in het onderzoek niet alleen een werken van boven naar beneden, maar vooral ook een inspelen op de van de lagere echelons in en van buiten de organisatie komende ideeën, wensen en plannen. In de tweede plaats zal bijstelling van de eenmaal uitgezette koers en vastgestelde plannen nodig kunnen zijn indien de situatie in de (omgeving van de) organisatie zich wijzigt, dan wel indien bij de uitvoering blijkt dat de volvoering van de plannen toch niet (op de meest efficiënte wijze) tot de realisatie van de gestelde doelen leidt.

Participatie van belanghebbenden

Bij de planning van het landbouwkundig onderzoek dient te worden gezorgd voor een actieve inschakeling van de onderzoekers en onderzoekersleiders, en wel om de volgende redenen:

- aan onderzoekers en onderzoekersleiders komt naar ons oordeel het recht toe mee te spreken en mee te beslissen over de doelstellingen en inhoud van het eigen werk;
- voor optimale onderzoekplanning is zicht op de wetenschappelijke ontwikkelingen en mogelijkheden noodzakelijk; de onderzoekers en onderzoekersleiders beschikken over de grootste deskundigheid m.b.t. deze ontwikkelingen en mogelijkheden;
- voor een optimale planning van het onderzoek is eveneens zicht op de maatschappelijke ontwikkelingen en problemen noodzakelijk; onderzoekers

en onderzoekleiders hebben veelal een behoorlijk inzicht daarin dank zij hun contacten met bedrijfsleven, overheid e.d., en vooral indien zij studie maken van (aspecten van) die maatschappelijke problemen en ontwikkelingen;

- voor optimale onderzoekplanning is ook inzicht in de huidige en toekomstige personele, materiële en financiële mogelijkheden (beperkingen) van de onderzoekinstelling(en) nodig; normaliter beschikken de onderzoekleiders ook over een redelijk inzicht daarin, zij zijn niet alleen leiders van onderzoek, maar ook beheerders van geld, mensen en materieel;
- het zelf mee kunnen discussiëren over en medebepalen van de in onderzoek te nemen problemen kan de interesse, betrokkenheid en creativiteit van de onderzoeker bevorderen; zijn initiatieven, geïnteresseerdheid en creativiteit vormen een conditio sine qua non voor de opstelling van zinvolle researchplannen en een doelmatige uitvoering daarvan.

Ook de (vertegenwoordigers van de) afnemers van de onderzoekresultaten en andere (potentiële) externe belanghebbenden dienen zo goed mogelijk bij de planning van het landbouwkundig onderzoek te worden ingeschakeld, en wel om de volgende redenen:

- het onderzoek heeft consequenties voor de belangen van het bedrijfsleven, de consument, de overheid, e.a., en aan deze groeperingen komt naar ons oordeel het recht toe mee te spreken over zaken die hun belangen raken;
- voor een optimale planning van het onderzoek is informatie noodzakelijk over de ontwikkelingen en problemen binnen, en de doelstellingen, behoeften en mogelijkheden van het bedrijfsleven, de overheid en diverse andere groeperingen en organisaties in onze maatschappij; hun vertegenwoordigers kunnen die informatie ten dele inbrengen;
- het deelnemen aan de discussie en besluitvorming over het onderzoek kan de interesse en betrokkenheid van de externe belanghebbenden bevorderen, en dat kan de bereidheid tot steun aan het onderzoek door de externe belanghebbenden en de doorstroming van de onderzoekresultaten naar de gebruikers ten goede komen.

Hoewel misschien ten overvloede, dient voorts te worden opgemerkt dat ook degenen die de formele bestuurs- en beheersverantwoordelijkheid voor de onderzoekinstellingen dragen bij de planning van het onderzoek een belangrijke taak hebben. In het bijzonder bij de inventarisatie van het huidige beleid, het onderzoek naar de sterke en zwakke punten in de

organisatie en de mogelijke veranderingen daarin in de komende jaren, het formuleren van de doelstellingen en de hoofdlijnen van het beleid voor de toekomst, en bij het verwerven en toewijzen van de middelen om de gestelde doeleinden en hoofdlijnen van beleid te realiseren, zullen de beleidsfunctionarissen (incl. researchcoördinatoren) van het Ministerie van Landbouw en Visserij en de bestuurderen en bestuursorganen van Landbouwhogeschool, Faculteit der Diergeneeskunde en TNO een belangrijke rol dienen te spelen. Overigens moge daarbij worden benadrukt dat wij - conform de opvattingen van de proces- en de communicatieve planning - de voortdurende dialoog tussen, het wederzijds leren van, en een zo goed mogelijke gemeenschappelijke wilsvorming over de toekomst van bestuurderen, beleidsfunctionarissen, onderzoekers, onderzoekleiders en externe belanghebbenden voor het welslagen van het planningsproces essentieel achten.

Multi-institutioneel overleg en flexibiliteit

Van oudsher vervullen de instituten, proefstations en vakgroepen - en de daarbij in bestuurlijke en adviserende zin betrokken externe belanghebbenden - een zeer belangrijke taak bij de planning van het onderzoek. Ook in de toekomst dient dat zo te blijven. Een optimale planning en uitvoering van het landbouwkundig onderzoek kunnen echter niet gerealiseerd worden indien de onderzoekinstellingen uitsluitend individueel optreden. Er is behoefte aan verschillende vormen van overleg en samenwerking tussen de instellingen. Ten dele vloeit die behoefte voort uit de structuur van het landbouwkundig onderzoek. Ook al bestaat er tussen de diverse onderzoekinstellingen een zekere mate van taakverdeling, dat neemt niet weg dat de werkgebieden van de instellingen elkaar voor een deel overlappen. Steeds zijn er meerdere instellingen werkzaam op eenzelfde onderzoeksterrein (bodemkunde, natuurbeheer, gewasbescherming, dierfokkerij, technologie, etc.), eenzelfde onderwerpgebied (natuurterreinen, aardappelen, bloembollen, tomaten, rundvee, werktuigen, meststoffen, overtollige mest, de mens en zijn gezin, etc.) of eenzelfde wetenschapsgebied (economie, biochemie, fysiologie, etc.) (6). Teneinde tot een doelmatige afstemming op en ondersteuning van elkaars werk te komen en onnodige dupliceringen te vermijden, was reeds van oudsher een zekere mate van overleg en samenwerking tussen de instellingen wenselijk. Daarbij komt dat zich meer recent diverse ontwikkelingen in en rond het landbouwkundig onderzoek voordoen, die leiden tot een groei in de behoef-

te aan overleg en samenwerking. In een eerdere studie hebben we die ontwikkelingen reeds vrij uitgebreid besproken (7). Zonder daar thans opnieuw uitvoerig op in te gaan moge worden genoemd:

- de problemen waarvoor het onderzoek zich ziet geplaatst worden steeds gecompliceerder; om deze problemen op te lossen is steeds meer een aanpak vanuit verschillende disciplines en met onderzoekers vanuit verschillende instellingen nodig;
- een volgende factor is de toenemende specialisatie en het steeds duurder worden van onderzoekers, apparatuur en outillage; ook deze toenemende specialisatie, in combinatie met een andere ontwikkeling van de laatste jaren, te weten:
- de geringe, en in sommige jaren zelfs negatieve, groei van geld en mankracht, maakt het zoeken naar samenwerkingsvormen tussen onderzoek-instellingen aantrekkelijk, zo niet noodzakelijk;
- daarbij komt dat zich een aantal nieuwe probleemgebieden ontwikkelt, waarvoor geen specifieke onderzoekinstellingen bestaan. Vroeger konden in het landbouwkundig onderzoek voor omvangrijke nieuwe probleemgebieden nieuwe instellingen worden opgericht dan wel bepaalde bestaande instituten, proefstations of vakgroepen sterk worden uitgebreid. Gegeven de vrijwel afwezige groei van geld en mankracht, staat deze weg echter thans niet meer open. De enige mogelijkheid om de taak met betrekking tot de nieuwe probleemgebieden te vervullen is nu het gezamenlijk leveren van een bijdrage door de diverse bestaande onderzoekinstellingen.

Alhoewel ook strijd tussen personen en instanties in het landbouwkundig onderzoek niet afwezig is en zal zijn, lijkt er, gelet op het bovenstaande, voor de toekomst toch vooral grote behoefte aan overleg en samenwerking te bestaan. Het is ons inziens dan ook gewenst een zodanige organisatiestructuur te ontwikkelen dat in de behoefte aan overleg tussen onderzoekers, onderzoekleiders en beleidsfunctionarissen op optimale wijze kan worden voorzien. Het gaat daarbij niet alleen om het overleg over het onderzoekprogramma en over de taakverdeling en samenwerking bij de onderzoekuitvoering, maar ook om het overleg over de taakverdeling en samenwerking bij de opbouw van de onderzoekfaciliteiten (investeringen, opbouw van wetenschappelijke specialisaties, aanschaf en gezamenlijk gebruik van dure apparatuur, e.d.). Ter vermijding van misverstand: het voorgaande is geen pleidooi voor uitsluitend harmonisch overleg en samenwerking in het landbouwkundig onderzoek; binnen de overleg- en

samenwerkingsstructuur moeten het in zekere mate door de verschillende participanten opkomen voor de eigen belangen, een zekere mate van onderlinge wedijver, discussie over tegengestelde opvattingen, het verloop van onderhandelingsprocessen en compromiszoekend overleg legitiem en functioneel worden geacht. Wel is het daarbij van belang dat de verschillende deelnemers aan het overleg niet alleen bedacht zijn op de behartiging van de eigen belangen, maar ook bereid zijn de eigen activiteiten zo goed mogelijk te richten op het bereiken van een zo groot mogelijke effectiviteit en efficiency van het totaalgebeuren. Voorts lijkt het wenselijk dat de sfeer van het overleg zoveel mogelijk de kenmerken vertoont van de in paragraaf 4.1. aangeduide "synthese-werkmethode": bereidheid tot communicatie en dialoog, onderwerpen van alle - ook en vooral de eigen - standpunten aan methodische twijfel, positief streven naar een zo objectief mogelijke informatie ten aanzien van alle relevante gegevens, expliciet maken van de gezamenlijke doeleinden, negatieve waardering van agressiviteit en haat, afwijzing van het gebruik van intriges en afwijzing van autoritair optreden.

Nog een ander punt verdient hier overweging, namelijk de noodzaak van een grote flexibiliteit van de organisatie van het landbouwkundig onderzoek. In de huidige en de komende tijd moet het landbouwkundig onderzoek functioneren in een turbulente omgeving en wordt van haar gevraagd snel en doeltreffend te reageren. Er is niet zozeer een organisatie nodig met een statische werkverdeling tussen de onderzoekers en een structuur van nauwkeurig afgebakende taken, maar een meer dynamisch systeem, waarin het mogelijk is door middel van interne flexibiliteit diverse combinaties en re-combinaties te maken, en waarin de onderzoekers elkaar in onderlinge wisselwerking optimaal stimuleren.

Derhalve is een organisatie nodig die beschikt over het mechanisme om voor nieuwe problemen tijdig nieuwe groepen van geëigende (vaak multidisciplinaire en multi-institutionele) samenstelling te formeren, zulke groepen adequaat te besturen, en ze weer op te heffen als ze hun taak hebben volbracht. Het laatste impliceert tevens dat er ook voor zorg moet worden gedragen dat de onderzoekers hun thuisbasis niet verliezen. Dat is echter niet de enige reden waarom thuisbases niet kunnen worden gemist. De organisatie moet er niet alleen in voorzien dat actuele problemen zo snel en efficiënt mogelijk door probleemgericht opgestelde groepen worden opgelost. Voor het bewerkstelligen van een goede functionering van het onderzoekapparaat is ook nodig dat de vakspecialistische

kennis en vaardigheden op peil blijven en ontwikkeld worden én dat er zorg wordt gedragen voor adequate verwerving en beheer van personele, financiële en materiële middelen.

De conceptie van de matrixorganisatie is het meest geschikt om aan deze verschillende behoeften zo goed mogelijk tegemoet te komen. Hoe aan die conceptie in het landbouwkundig onderzoek concreet vorm kan worden gegeven komt in de volgende paragraaf ter sprake.

5.3. Indicaties voor een mogelijke vormgeving van de organisatie en planning van het landbouwkundig onderzoek

5.3.1. Vormgeving van de organisatiestructuur

Een aantal van de bovenstaande overwegingen vormde enige jaren geleden de voornaamste achtergrond van onze, in de studie "Waarheen met de structuur van het landbouwkundig onderzoek?" neergelegde, voorstellen betreffende de verdere ontwikkeling van de organisatiestructuur van het landbouwkundig onderzoek (8). De daarin weergegeven conceptie, die aansloot op een aantal reeds in de organisatie aanwezige aanzetten in de goede richting, is sindsdien binnen het landbouwkundig onderzoek in toenemende mate aanvaard; aan de nadere uitwerking en realisatie daarvan wordt de laatste jaren vrij intensief gewerkt (zie verder punt f van deze paragraaf). De belangrijkste elementen uit de eerdergedane voorstellen zijn:

- de ontwikkeling van de structuur van het landbouwkundig onderzoek tot een matrixorganisatie en een bepaalde vormgeving van het horizontale deel van de matrixorganisatie;
- de vorming van een stelsel van, uit externe belanghebbenden bestaande, programma-adviescommissies;
- de realisatie van een zo groot mogelijke decentralisatie van de besluitvorming gecombineerd met een intensieve wisselwerking tussen de verschillende niveaus en groepen in en betrokken bij de organisatie;
- de permanente en geïnstitutionaliseerde aandacht voor de doelmatigheid en de vernieuwing van de organisatie;
- de vorming van een stelsel van studie- en beleidsvoorbereidingscommissies.

Gaan we op deze punten thans kort in.

a. Ter voorziening in de behoefte aan overleg (over in onderzoek te nemen problemen, te stellen prioriteiten, opbouw en inzet van onderzoekcapaciteiten, wetenschappelijke aanpak van de verschillende problemen, wenselijkheden en mogelijkheden tot taakverdeling en samenwer-

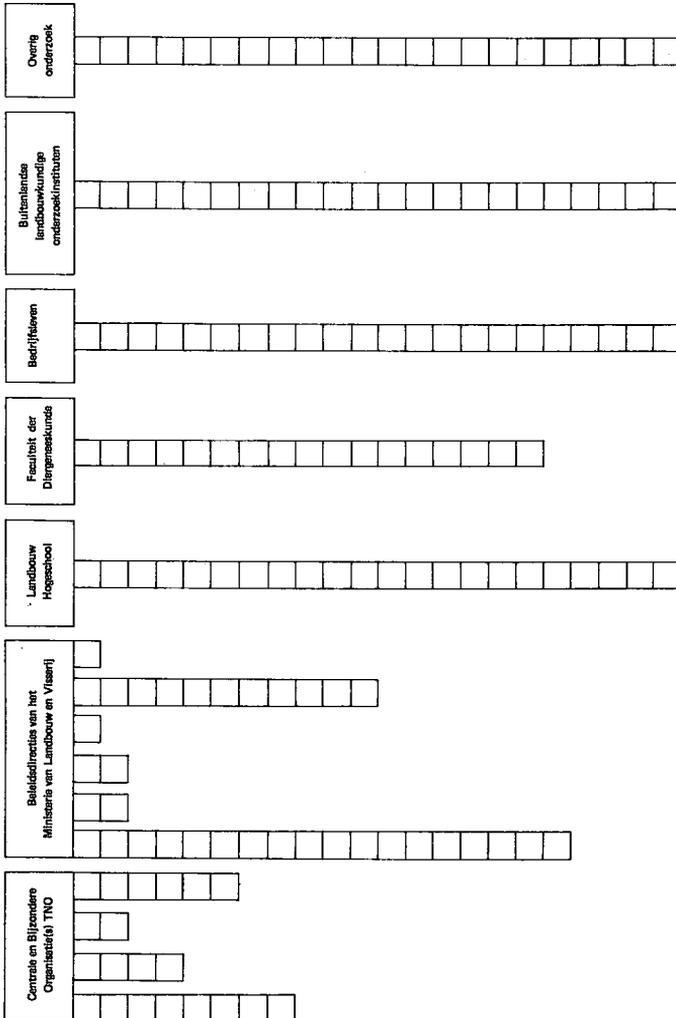
king) tussen onderzoekers, onderzoekleiders en beleidsfunctionarissen van verschillende instellingen en instanties, en teneinde een snelle aanpak van multi-institutioneel onderzoek vragende problemen mogelijk te maken en een adequate besturing en uitvoering van dit onderzoek te bevorderen, werd en wordt een verdere ontwikkeling van de organisatiestructuur van het landbouwkundig onderzoek wenselijk geacht. In het bijzonder is het wenselijk om - als aanvulling op de bestaande verticale structuur (figuur 8) - *een, door de NRLO te overkoepelen, volwaardige horizontale structuur te ontwikkelen*. Daarbij dient te worden overwogen dat de horizontale structuur de mogelijkheid moet bieden tot efficiënte afwikkeling van taken van verschillende aard. Tegen die achtergrond is het *wenselijk dat de horizontale structuur bestaat uit een aantal onderscheiden componenten*, waarin aan elkaar verwante taken zijn samengebracht, en waarin de functionarissen met gelijksoortige taken uit de verticale structuur met elkaar overleggen en - binnen de grenzen van hun competentie - de nodige besluiten nemen. Met name kan gedacht worden aan:

- groeperingen waarin de onderzoekers elkaar treffen; daarbij is zowel behoefte aan groeperingen waarbij het primair gaat om informatie- en gedachtenuitwisseling over lopende en nieuwe onderzoekprojecten (contactcommissies), als aan groepen waarbinnen onderzoekers gezamenlijk een project, of een groep van verwante op één probleem betrekking hebbende projecten, uitvoeren (werkgroepen);
- groeperingen waarin primair de onderzoekleiders elkaar treffen teneinde overleg te plegen over de planning en coördinatie van het onderzoek op de verschillende onderzoekerreinen (coördinatiecommissies);
- groeperingen waarin primair de beleids- en bestuursfunctionarissen elkaar treffen teneinde overleg te plegen over de hoofdlijnen van het onderzoekbeleid (afdelingen - ook wel aangeduid als beleidsvormingscommissies of onderraden - en de NRLO).

De verticale en horizontale structuur vormen tezamen een matrixorganisatie; figuur 9 geeft daarvan een schematische voorstelling. Daarbij dient te worden aangetekend:

- ter bevordering van de overzichtelijkheid zijn een aantal aspecten van de structuur niet in figuur 9 verwerkt (zo is de deelname van één onderzoekinstelling in verschillende werkgroepen en contactcommissies niet ingetekend, is volstaan met weergave van één coördinatiecommissie en één afdeling, en is een schematische voorstelling van de samenstelling van

Figuur 8. Grondpatroon van de verticale structuur van het landbouwkundig onderzoek. (Ieder vierkant in de tekening staat voor een instituut, proefstation of vakgroep).



een coördinatiecommissie, een afdeling en de NRLO achterwege gelaten; tevens is de mogelijkheid dat een coördinatiecommissie (resp. een werkgroep of contactcommissie) verbindingen heeft met meer dan één afdeling (resp. coördinatiecommissie) niet ingetekend);

- de horizontale structuur biedt in beginsel de mogelijkheid dat ook onderzoekers en onderzoekleiders uit instellingen die niet tot TNO, het Ministerie van Landbouw en Visserij, de Landbouwhogeschool en de Faculteit der Diergeneeskunde behoren aan het overleg en de samenwerking deelnemen (te denken valt vooral aan onderzoekers uit andere overheidsinstellingen en uit het bedrijfsleven).

b. De organisatiestructuur dient ook de mogelijkheid te bieden tot versterking van de inspraak van de belanghebbenden bij/gebruikers van de onderzoekresultaten (externe democratisering) en de condities te scheppen om zo duidelijk mogelijke gegevens te verkrijgen over de bestaande en te verwachten ontwikkelingen en problemen in de voor het onderzoek relevante maatschappelijke sectoren (overheid, bedrijfsleven, en vele andere maatschappelijke groeperingen). Naast het doen deelnemen van (vertegenwoordigers van) de externe belanghebbenden aan het overleg en de besluitvorming in bestuurlijke en beleidsvormende organen (besturen van de onderzoekinstellingen, NRLO, afdelingen) kan *een stelsel van uit externe belanghebbenden bestaande programma-adviescommissies* (object-associaties) bijdragen tot de voorziening in deze behoeften. De programma-adviescommissies dienen een adviserende en geen beslissende stem te hebben ten aanzien van de te entameren onderzoekprojecten. Voor een verantwoorde besluitvorming daarover dient immers ook met andere, door de externe belanghebbenden moeilijk te overziene, factoren dan de door de externe belanghebbenden gesignaleerde problemen en geuite wensen rekening te worden gehouden. Te denken valt bijvoorbeeld aan: perspectief biedende ontwikkelingen vanuit het onderzoek, de slagingskans (resultatenverwachting) en kosten van potentiële projecten, de persoonlijke motivatie van de onderzoekers, de personele, materiële en financiële mogelijkheden van het onderzoekapparaat, en de resultaten van eventueel beschikbare kosten-baten analyses van onderzoekprojecten.

c. Bij het organiseren van het landbouwkundig onderzoek dient bewust te worden gestreefd naar vlotte en deskundige besluitvorming, het zo actief mogelijk betrekken van de onderzoekers en onderzoekleiders bij de totstandkoming van het onderzoekbeleid, en naar onderlinge afstemming tussen de besluiten met betrekking tot het onderzoekprogramma en de besluitvor-

ming terzake van de aanwending van de bestaande, en de toewijzing van nieuwe, personele en materiële capaciteit. Ter voorziening daarin is het wenselijk te streven naar *een zo groot mogelijke decentralisatie van de besluitvorming* met betrekking tot het onderzoekprogramma naar het niveau van de onderzoekleiders en onderzoekers, en daarbij voor *een intensieve wisselwerking tussen het onderzoekers-, onderzoekleiders- en beleidsniveau* zorg te dragen. Aangezien voorts bij de planning van het onderzoek zo goed mogelijk rekening dient te worden gehouden met de problemen en wensen van de externe belanghebbenden dient tevens voor *een goede wisselwerking tussen het onderzoekveld en de groeperingen van externe belanghebbenden* te worden gezorgd. Meer in het algemeen gesteld dient de organisatiestructuur mogelijkheden te bieden tot onderlinge afstemming en zo nodig integratie, en tot evaluatie en bijsturing, van het werk van de vele in hoge mate zelfstandig functionerende groepen. Ter bevordering daarvan is het wenselijk te streven naar een snelle en open communicatie tussen verschillende groepen en niveaus. Gerichtte uitwisseling van relevante schriftelijke informatie, brugfunctionarissen tussen elkaar rakende organen en niveaus, en openbaarheid en toegankelijkheid van de informatie kunnen daartoe bijdragen. Snelle en open communicatie vergroten de mogelijkheden tot autocoördinatie, zelfevaluatie en zelfregeling van de verschillende groepen aanzienlijk. Daarnaast is het, voor wat betreft de horizontale structuur, wenselijk dat coördinatiecommissies, afdelingen en de NRLO de *bewaking van de doelmatigheid van de opzet en het functioneren* van de onder hen ressorterende groepen, en het *zorgdragen voor voortdurende bijstelling en vernieuwing van de organisatie*, tot hun taak rekenen. In dat kader is aandacht nodig voor diverse aspecten, zoals zorgdragen voor: tijdige instelling van nieuwe groepen; duidelijke formulering van de taak en adequate samenstelling van de groepen; duidelijkheid omtrent de door de verschillende groepen te volgen procedures en aan te houden spelregels; onderlinge afstemming, evaluatie en bijsturing van het werk en het functioneren van de groepen, en zorgdragen voor tijdige opheffing van bestaande groepen.

d. Gelet op het voorgaande (incl. par. 5.2.) kunnen met betrekking tot de *samenstelling en taak van afdelingen, programma-adviescommissies, coördinatiecommissies, contactcommissies en werkgroepen* de volgende indicaties worden gegeven.

Een afdeling wordt samengesteld uit vertegenwoordigers van onderzoekinstellingen behorende instanties, vertegenwoordigers van externe belanghebbenden (overheid, bedrijfsleven, andere maatschappelijke organisaties) en vertegenwoordigers van interne belanghebbenden (onderzoekleiders, onderzoekers, overig personeel). De taken van een afdeling omvatten:

- ontwikkelen en formuleren van de hoofdlijnen van het onderzoekbeleid voor haar sector (na te streven doelstellingen, overall prioriteiten, hoofdlijnen van de te scheppen organisatorische condities en de te realiseren personele, materiële en financiële toerusting);
- bevorderen van de effectuering van het onderzoekbeleid voor haar sector;
- zorgdragen voor de nodige stimulering en integratie van de activiteiten van de bij het afdelingsgebied betrokken coördinatiecommissies en programma-adviescommissies.

Een programma-adviescommissie wordt samengesteld uit niet tot het landbouwkundig onderzoek behorende belanghebbenden bij de onderzoekresultaten en uit enige brugfunctionarissen tussen externe belanghebbenden en het onderzoek. Een programma-adviescommissie heeft als taken:

- formuleren van de onderzoekbehoefte en -wensen van de externe belanghebbenden;
- kritisch volgen van lopend onderzoek;
- zonodig stimuleren van de uitvoering van bepaalde projecten;
- geven van aanwijzingen t.a.v. de doorstroming van inzichten en resultaten uit het onderzoek naar de maatschappij.

Een coördinatiecommissie wordt samengesteld uit directeuren van onderzoekinstellingen, vertegenwoordigers van vakgroepen en enige brugfunctionarissen tussen onderzoek en externe belanghebbenden. Tevens is het wenselijk dat één of meer brugfunctionarissen naar de relevante afdelingen en onderzoekinstellingen behorende instanties de vergaderingen van de coördinatiecommissie bijwonen. De taken van een coördinatiecommissie voor het door haar behartigde onderzoekterrein zijn :

- het - gelet op maatschappelijke en wetenschappelijke problemen en ontwikkelingen, wensen en suggesties van interne en externe belanghebbenden, aanwezige beleidskaders, en mogelijkheden van de onderzoekcapaciteit -formuleren van doelstellingen en onderzoekthema's, en het aan-geven van de aan te houden prioriteiten;
- het voeren van overleg over de wijze waarop de in onderzoek te nemen

problemen het doelmatigst kunnen worden aangepakt, en het nemen van besluiten over taakverdeling en samenwerking;

- het instellen van contactcommissies en werkgroepen, en het bewaken van de doelmatigheid van opzet en functioneren van deze groepen (inclusief het tijdig opheffen ervan).

Een contactcommissie verenigt onderzoekers van verschillende instellingen die op hetzelfde gebied werkzaam zijn. De taken van een contactcommissie zijn:

- uitwisseling van informatie over lopende onderzoekprojecten;
- bespreking van in onderzoek te nemen vraagstukken;
- gedachtenwisseling over de optimale aanpak en uitvoering van het onderzoek (eventueel leidend tot bijvoorbeeld het voorstel om een of meer werkgroepen te formeren).

Een werkgroep bestaat uit onderzoekers en een werkgroep leider die tot taak hebben gezamenlijk een project, of een groep van verwante op eenzelfde problematiek betrekking hebbende projecten, uit te voeren.

e. Er zijn enige opgaven waarvoor het landbouwkundig onderzoek zich ziet geplaatst die met de bovengeschetste organisatiestructuur onvoldoende kunnen worden aangepakt; de organisatiestructuur dient dan ook nog enkele andere componenten te omvatten dan hiervoor weergegeven. In het bijzonder is er behoefte aan *studie- en beleidsvoorbereidingscommissies* voor verschillende doeleinden. Met name voor de volgende vier groepen opgaven kan aan dergelijke commissies worden gedacht.

In de maatschappij en het onderzoek doen zich herhaaldelijk nog weinig uitgekristalliseerde ontwikkelingen en problemen voor die voor de richting en inhoud van het landbouwkundig onderzoek van aanmerkelijke betekenis (zouden kunnen resp. dienen te) zijn. Enige voorbeelden uit het recente verleden zijn: energieschaarste, roep om alternatieve landbouwmethoden, welzijnsaantasting van dieren in de bioindustrie, instelling landschapsparken, en beengebreeken bij varkens. Dergelijke, nog weinig uitgekristalliseerde (veelal nieuwe, maar soms reeds langer bestaande) ontwikkelingen en problemen doen zich op diverse niveaus en schaal voor. Het is wenselijk dat coördinatiecommissies, programma-adviescommissies, afdelingen en de NRLO tijdig personen of studietoelatingscommissies ad hoc belasten met het in kaart brengen van zulke ontwikkelingen en problemen, en met het uitbrengen van advies omtrent de in het landbouwkundig onderzoek terzake te ondernemen acties.

Met betrekking tot de organisatie en de toerusting van het landbouwkundig onderzoek zijn herhaaldelijk problemen en ontwikkelingen aan de orde die om een adequate beleidsvoorbereiding vragen. Te denken valt bijvoorbeeld aan problemen als: dient naar fusie van de onderzoekinstellingen A en B te worden gestreefd en hoe kan die eventuele fusie het beste worden gerealiseerd? in welke mate dient voor de instellingen X en Y een gemeenschappelijk of een gecoördineerd bouwplan te worden ontwikkeld? aan instelling van welke coördinatiecommissies en programma-adviescommissies is behoefte? hoe kan de ontwikkeling van de elektronische instrumentatie in het landbouwkundig onderzoek op adequate wijze vorm worden gegeven? Veelal zal het voor de beantwoording van dergelijke vragen nuttig zijn studie- of beleidsvoorbereidingscommissies ad hoc in te stellen.

Daarnaast is er een zekere behoefte aan meer permanente overleg- en adviescommissies waarin vertegenwoordigers van verschillende belanghebbende instanties en deskundigen studeren op en beraadslagen over het op het gebied van de toerusting en dienstverlening te voeren beleid en te ondernemen activiteiten (te denken valt aan commissies op het gebied van bouwinvesteringen, aanschaffingen van apparatuur, vorming en opleiding van onderzoekpersoneel, landbouwdocumentatie en -informatie, projecten-administratie, e.d.).

Eveneens dient bij het ontwikkelen van de organisatiestructuur rekening te worden gehouden met de behoefte aan meer permanente overleg- en adviescommissies voor bepaalde zeer complexe, vele beleidsinstanties, afdelingen en coördinatiecommissies rakende, onderzoekprobleemgebieden. Bijvoorbeeld valt te denken aan zulke commissies voor landbouwkundig onderzoek ten behoeve van de ontwikkelingslanden en landbouwkundig onderzoek met betrekking tot de milieuproblematiek. Dergelijke, uit vertegenwoordigers van de bij de problematiek betrokken organen samen te stellen, commissies lijken een nuttige bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van het onderzoekbeleid voor het betreffende probleemgebied en aan de integratie en stimulering van het werk van de diverse bij de problematiek betrokken organen.

f. *Aan de uitwerking en realisatie van een geordend systeem* van coördinatiecommissies (met bijbehorende contactcommissies, werkgroepen en studiecommissies ad hoc), programma-adviescommissies en afdelingen wordt de laatste paar jaar in het landbouwkundig onderzoek intensief gewerkt. Enkele gegevens:

- de NRLO nam - na uitvoerige discussie over de studie "Waarheen met de structuur van het landbouwkundig onderzoek?" en over de daaraan nauw verwante beleidsnota "De Onderbouw van de Raad" - in 1973 het formele besluit de ontwikkeling van een geordend stelsel van afdelingen, coördinatiecommissies en programma-adviescommissies actief te gaan bevorderen; voorts besloot zij het werkgebied van het landbouwkundig onderzoek - gelet op enerzijds de omvang en verscheidenheid in het onderzoek en anderzijds de wens het aantal afdelingen zo klein mogelijk te houden - voorlopig over vijf afdelingen te verdelen: landinrichting en natuur- en landschapsbeheer, plantaardige produktie, dierlijke produktie, verwerking en marktvoorziening, en bedrijfs- en maatschappijstructuur (de naam van enkele afdelingen ligt nog niet geheel vast en de vorming van de vijfde afdeling is onzeker);
- op basis van het werk van enkele voorbereidingscommissies, en na overleg met verschillende onderzoekers, onderzoekleiders en externe belanghebbenden, werden in '73-'75 de (primair) voor het gebied van het dierlijk produktie onderzoek wenselijk geachte coördinatiecommissies en programma-adviescommissies ingesteld; voorts werd eind 1975 de Afdeling Dierlijke Produktie opgericht;
- na uitvoerige studie en consultatie van verschillende onderzoekleiders en onderzoekers bracht de Voorbereidingscommissie Ordening Sector Plantaardige Produktie in 1976 rapport uit betreffende de voor dat gebied in te stellen coördinatiecommissies; met de geleidelijke realisatie van haar voorstellen werd daarna een aanvang gemaakt; tevens werden in 1976 programma-adviescommissies op het gebied van (primair) de plantaardige produktie ingesteld;
- voor het werkgebied van de Afdeling Landinrichting en Natuur- en Landschapsbeheer en de Afdeling Verwerking en Marktvoorziening werden in 1975 voorbereidingscommissies ingesteld met als eerste taak voor deze werkgebieden een indeling in coördinatiecommissies en programma-adviescommissies te ontwerpen; beide voorbereidingscommissies zullen waarschijnlijk in de loop van 1977 een interimrapport uitbrengen.

5.3.2. Voorbeeld van een mogelijke vormgeving van de strategische planning

Verschillende van de in paragraaf 5.2. met betrekking tot de planning van het landbouwkundig onderzoek weergegeven overwegingen hebben het uitgangspunt gevormd voor de werkwijze bij de opstelling van het - recent versche-

nen - Ontwikkelingsplan Dierlijk Produktie Onderzoek (9). Ter concretisering van de gedachtengang over een mogelijke vormgeving van de strategische planning in het landbouwkundig onderzoek kan het nuttig zijn de bij de opstelling van dat plan gevolgde werkwijze weer te geven. We zullen ons daarbij beperken tot weergave van de gevolgde werkwijze bij de opstelling van deel I van het plan (het zogenaamde "ontwikkelingsplan - in - hoofdlijnen") en we volstaan met een korte bespreking van enige van de belangrijkste punten. Als meest essentiële elementen van de gevolgde werkwijze kunnen worden aangemerkt:

- het zorgdragen voor een nauwe koppeling tussen planning, beleid en uitvoering door bij de opstelling van het ontwikkelingsplan te werken met een verschillende functies en deskundigheden bundelende procesvoorbereidende en -ondersteunende unit;
- het zodanig organiseren van het planningsproces dat de verschillende, hiervoor in paragraaf 5.2. genoemde, bij de opstelling van een strategisch plan te verrichten activiteiten zo goed mogelijk tot hun recht komen;
- het bij de opstelling van het ontwikkelingsplan mobiliseren van de wensen, ideeën en suggesties van de bij het dierlijk produktie onderzoek betrokken groeperingen (afnemers van de onderzoekresultaten, onderzoekers, onderzoekleiders, en onderzoekinstellingen behorende en besturende instanties);
- het verzamelen van aanvullende gegevens middels speciale studies en analyses;
- het zorgdragen voor een zekere systematisering en objectivering van de besluitvorming over de te stellen prioriteiten;
- het bevorderen van de concretisering, realisatie en bijstelling van de in het strategisch plan uitgezette koers.

We zullen thans op deze punten nader ingaan.

a. De voorbereidingen voor de totstandkoming van het ontwikkelingsplan zijn niet verzorgd door een centrale planningsafdeling. Er is voor een andere organisatievorm gekozen, namelijk die van een commissie ad hoc (de zgn. "*procesvoorbereidende en -ondersteunende unit*"). Gemeend werd dat op die wijze het beste tegemoet zou kunnen worden gekomen aan de noodzakelijke koppeling tussen planning, beleid en uitvoering. Getracht is de procesvoorbereidende en -ondersteunende unit zodanig samen te stellen dat daarin in redelijke mate aanwezig waren:

- kennis en overzicht van en contacten met het onderzoekveld (het dierlijk produktie onderzoek);
- kennis en overzicht van en contacten met het voor het dierlijk produktie onderzoek van belang zijnde maatschappelijk veld;
- deskundigheid m.b.t. vraagstukken van planning, organisatie, evaluatie en informatie.

Tevens is er bij de formatie van de groep voor zorggedragen:

- een directe relatie te leggen met de belangrijkste met het dierlijk produktie onderzoek bemoeienis hebbende beleidsfunctionarissen van het Ministerie van Landbouw en Visserij en het Ministerie van Volksgezondheid en Milieuhygiëne;
- een zodanige samenstelling te kiezen dat na gereedkoming van het ontwikkelingsplan een soepele overgang naar realisatie en follow-up van het plan verkregen zou kunnen worden.

De taak van de procesvoorbereidende en -ondersteunende unit bestond uit de volgende componenten:

- bereidt - i.s.m. derden - discussiestukken betreffende de aanpak van het planningsproces voor;
- maakt een overzicht van door studiecommissies ad hoc te bestuderen onderwerpen;
- stimuleert en coördineert de diverse planningsactiviteiten;
- bewaakt voortgang van het planningsproces;
- maakt analyse gegevens projectenadministratie en bedrijfstakgegevens;
- ontwikkelt methoden voor de processen van prioriteitsstelling en bevordert de toepassing daarvan;
- schrijft het concept van het ontwikkelingsplan.

b. Aan de programma-adviescommissies (voor de rundveehouderij, de varkenshouderij, de pluimveehouderij, de schapenhouderij en de paardenhouderij) is gevraagd een rapport uit te brengen waarin aandacht werd gegeven aan:

- de huidige positie van de bedrijfstak;
- de mogelijke ontwikkelingen in de bedrijfstak en de hoofdproblemen die zich thans en in de komende jaren (waarschijnlijk) voordoen;
- de wenselijk geachte hoofdlijnen van het onderzoek voor de komende jaren.

Bij de opstelling van het ontwikkelingsplan is de *inbreng van de wensen en inzichten van de afnemers van onderzoekresultaten* primair gerealiseerd door gebruikmaking van de gegevens uit deze rapporten.

Daarnaast is gebruik gemaakt van - veelal reeds uit anderen hoofde bestaande - beleidsnota's en conceptnota's van de overheid en van maatschappelijke organisaties, waarin ontwikkelingen en problemen worden weergegeven die voor de planning van het dierlijk produktie onderzoek van belang leken. Aanvullend daarop zijn wensen en inzichten van de afnemers van de onderzoekresultaten in het planningsproces ingebracht tijdens de discussies over het concept van het ontwikkelingsplan in de Afdeling Dierlijke Produktie. Deze afdeling bestaat voor een groot deel uit vertegenwoordigers van de overheid en het agrarisch bedrijfsleven. Tevens is het concept van het ontwikkelingsplan ter discussie gesteld in een bijeenkomst met de voorzitters en secretarissen van de programma-adviescommissies en is de mogelijkheid geboden tot schriftelijke reacties op het concept.

c. De *inbreng van de onderzoekers en onderzoekleiders* bij de opstelling van het ontwikkelingsplan is primair gerealiseerd door gebruikmaking van ontwikkelingsnota's opgesteld door de, voor het dierlijk produktie onderzoek relevante, coördinatiecommissies (met bijbehorende contactcommissies en werkgroepen), instituten en proefstations.

Aan de coördinatiecommissies was gevraagd in hun ontwikkelingsnota o.a. de volgende elementen op te nemen:

- overzicht van het huidige onderzoek op hun werkterrein in Nederland;
- overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. het onderzoek op hun werkterrein en overzicht van de (hoofd) problemen die thans en in de komende jaren onderzoek behoeven (bij voorkeur inclusief een aanduiding van de prioriteitsvolgorde);
- overzicht van de activiteiten die de coördinatiecommissie zich voorstelt te ontplooiën ten einde de wenselijk geachte ontwikkeling van het betreffende onderzoek te realiseren.

De instituten en proefstations was gevraagd in hun ontwikkelingsnota aandacht te besteden aan onder meer de volgende aspecten:

- ontwikkeling van de instelling tot nu toe tegen de achtergrond van het vakgebied, de bedrijfstak en overige afnemers van onderzoekresultaten; samenvattend overzicht van het lopende onderzoekprogramma;
- kort overzicht van de huidige en toekomstige problemen van de (potentiële) afnemers en waardering van hun betekenis; betekenis (en mogelijk te verkrijgen betekenis) van het onderzoek op de instelling voor ontwikkelingslanden en voor het werkterrein van andere Ministeries dan het Ministerie van Landbouw en Visserij; mogelijkheden om aan zulk onderzoek meer aandacht te besteden;

- gedachte ontwikkeling van het onderzoekprogramma in de eerstvolgende periode van 5 jaar, zo mogelijk met een visie op de perspectieven van het onderzoek op lange termijn;
- beschouwing over de aanpak van het toekomstige onderzoek, t.a.v. methodieken, nationale en internationale taakverdeling, samenwerkingsvormen en nieuwe toerusting; eventuele wijzigingen in de organisatie van de eigen instelling;
- nevenactiviteiten (voorlichting, cursussen, e.d.).

Naast de benutting van ideeën en gegevens uit de zojuist genoemde ontwikkelingsnota's zijn wensen en inzichten uit de onderzoekwereld in het planningsproces ingebracht tijdens de discussies over het concept van het ontwikkelingsplan in de Afdeling Dierlijke Productie (deze afdeling bestaat ten dele uit vertegenwoordigers van de onderzoekwereld), en in een discussie over het concept met de voorzitters en secretarissen van de coördinatiecommissies en de directeurs van de instituten; tevens werden van hen enige schriftelijke reacties op het concept ontvangen.

d. Aan de instanties die onderzoekinstellingen besturen en beheren is verzocht om informatie over het gevoerde beleid en de bestaande beleidsvoornemens (bouwplannen e.d.). Tevens zijn *wensen en inzichten van de onderzoekinstellingen beherende en besturende instanties* door hun vertegenwoordigers ingebracht bij de discussie over het concept van het ontwikkelingsplan in de Afdeling Dierlijke Productie (vertegenwoordigers van de Landbouwhogeschool, de Faculteit der Diergeneeskunde en het Ministerie van Landbouw en Visserij hebben in de afdeling zitting).

e. Bij de opstelling van het ontwikkelingsplan zijn middels *speciale studies en analyses* verschillende aanvullende gegevens verzameld. Zo is bevorderd dat van een aantal problemen en ontwikkelingen die voor de toekomst van het dierlijk productie onderzoek van wezenlijk belang leken - en in de rapporten en nota's van de programma-adviescommissies, onderzoekinstellingen en coördinatiecommissies naar verwachting geen of een onvoldoende diepgaande behandeling zouden krijgen - aparte studie werd gemaakt. Deze studies zijn ten dele door personen, ten dele door ad hoc studiecommissies verricht. Tevens is bij de opstelling van het ontwikkelingsplan gebruik gemaakt van een aantal buiten het verband van de opstelling van het ontwikkelingsplan gereed gekomen studierapporten. Voorts werden, teneinde een beter inzicht te krijgen in de bestaande capaciteitsverdelingen in het dierlijk productie onderzoek, diverse gegevens uit de

projectenadministratie van de NRLO geanalyseerd. Aan publicaties van het Landbouw-Economisch Instituut werden verschillende gegevens ontleend betreffende de huidige economische betekenis van de verschillende bedrijfstakken.

f. De problematiek van de prioriteitsstelling op het niveau van de Afdeling Dierlijke Productie richt zich vooral op de vraag naar de wenselijkheid van eventuele verschuiving in de inzet van de onderzoekcapaciteit m.b.t. de verschillende bedrijfstakken en over de verschillende terreinen van onderzoek. Rationeel gezien gaat het er om - gegeven het bestaan van een bepaalde capaciteitsverdeling - te besluiten tot zodanige veranderingen in die verdeling dat het "rendement" van de totaliteit van het in de komende jaren te verrichten dierlijk productie onderzoek naar verwachting zal worden gemaximaliseerd. Vanuit de vertegenwoordigers van de belanghebbenden gezien gaat het er bij de besluitvorming over de toekomstige verdeling van de onderzoekcapaciteit mede om te bewerkstelligen dat een zo groot mogelijk deel van die capaciteit voor de door hen vertegenwoordigde bedrijfstak of het door hen behartigde onderzoekerrein wordt ingezet. Vanwege dit laatste punt, en vanwege het feit dat bij de besluitvorming verschillende moeilijk weegbare en onzekere factoren een rol spelen, zal de besluitvorming binnen een Afdeling over de voor de toekomst na te streven capaciteitsverdeling altijd in meerdere of mindere mate een subjectief en belangenbehartigend karakter vertonen. Wel kan men naar een zekere *systematisering en objectivering van de besluitvorming* streven. Bij de opstelling van het ontwikkelingsplan dierlijk productie onderzoek is gepoogd dat te realiseren door zich in de procesvoorbereidende unit en Afdeling eerst te bezinnen op de vraag welke overwegingen (criteria) bij de besluitvorming in aanmerking zouden moeten worden genomen, en door vervolgens zoveel mogelijk objectieve en kwantitatieve gegevens m.b.t. ieder der belangrijk geachte criteria te verzamelen (het verzamelen van de gegevens werd daarbij vnl. door de procesvoorbereidende unit verzorgd, die daarbij gebruik maakte van de hiervoor onder b, c, d, en e genoemde rapporten, nota's en andere informatiebronnen).

Als belangrijkste criteria voor het bepalen van de wenselijkheid van verschuivingen in de onderzoekcapaciteit zijn aangemerkt:

- de evenwichtigheid van de huidige verdeling van de onderzoekcapaciteit over de verschillende bedrijfstakken gelet op de huidige betekenis van die bedrijfstakken;

- de verwachte ontwikkeling van de produktie-omvang van de bedrijfstakken;
- het aantal vraagstukken voor onderzoek (oplosbare problemen en benutbare kansen) per bedrijfstak en per onderzoekerrein, daarbij rekening houdend met de verschillende doelstellingen van het dierlijk produktieonderzoek;
- de mate waarin er voor het Nederlandse door de overheid gefinancierde dierlijk produktie onderzoek een taak ligt terzake van de gesignaleerde problemen en kansen.

Bij de opstelling van het concept van dát deel van het ontwikkelingsplan dat betrekking heeft op de problematiek van de na te streven verdeling van de onderzoekcapaciteit, is zoveel mogelijk naar successievelijke behandeling van de verschillende criteria en de daaromtrent verzamelde gegevens gestreefd. Deze vormgeving van het concept bleek aanzienlijk bij te dragen tot systematisering en objectivering van de discussie in de Afdeling.

g. Na gereedkoming van het ontwikkelingsplan is het toegezonden aan de onderzoekinstellingen en coördinatiecommissies met het verzoek de voor de *concretisering en realisatie van de in het ontwikkelingsplan uitgezette koers* noodzakelijke activiteiten te ontplooien en te stimuleren. Tevens nam de Afdeling zelf een aantal op de realisatie van het ontwikkelingsplan gerichte activiteiten ter hand. Voorts werd de programmaadviescommissies, onderzoekinstellingen en coördinatiecommissies verzocht na te gaan welke tekortkomingen men in het plan meende te kunnen signaleren (de achtergrond van dat verzoek vormde de gedachte dat in verband met vergeten, verkeerd getaxeerde en nieuwe problemen en ontwikkelingen *aanpassing van de uitgezette koers* nodig zou kunnen zijn).

h. Met verwijzing naar de in paragraaf 5.2. genoemde groepen activiteiten die ons inziens bij de opstelling en uitvoering van een strategisch plan vervuld dienen te worden, nl.:

- A. analyse van het huidige beleid
- B. onderzoek van de omgeving
- C. sterkte/zwakte onderzoek
- D. ontwikkelen en formuleren van doelstellingen en hoofdlijnen van beleid
- E. opstellen van operationele plannen
- F. uitvoering, evaluatie en bijstelling

kan als volgt voor de verschillende bij de opstelling van het ontwikke-

lingsplan dierlijk produktie onderzoek betrokken organen worden aangegeven m.b.t. de realisatie van welke groep activiteiten zij een bijdrage leverden. Een grote *bijdrage van de organen aan de verschillende planningsactiviteiten* is weergegeven met xx, een kleinere bijdrage met x.

	A	B	C	D	E	F
Programma-adviescommissies		xx		x		x
Coördinatiecommissies	xx	x	xx	x	x	xx
Contactcommissies en werkgroepen		x	xx	x	xx	xx
Onderzoekinstellingen	xx	x	xx	x	xx	xx
Studiecommissies voor analyse van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen en problemen		xx		x		
Studiecommissies voor organisatie- en toerustingsvraagstukken			xx	x	x	
Onderzoekinstellingen behorende instanties	xx	x	xx	x	x	x
Afdeling Dierlijke Produktie (incl.procesvoorbereidende unit)	x	x	x	xx	x	x

5.3.3. Problemen die nadere aandacht behoeven

Om te komen tot een optimale organisatie en planning van het landbouwkundig onderzoek dienen in de naaste toekomst diverse activiteiten te worden ontplooid. We volstaan hier met het noemen van enkele punten.

a. In paragraaf 5.3.1. zijn enige indicaties m.b.t. *de te ontwikkelen organisatiestructuur* van het landbouwkundig onderzoek gegeven. Daarbij is een groot aantal vraagstukken onbesproken gebleven, zoals: welke programma-adviescommissies, coördinatiecommissies, contactcommissies en werkgroepen dienen te worden gevormd ? hoe dient het werkgebied van ieder der commissies te worden omschreven ? hoe dienen de verschillende groepen precies te worden samengesteld ? welke bestaande organen kunnen in de horizontale structuur worden ingepast dan wel worden opgeheven ? Ter oplossing van dit soort vragen is in de afgelopen jaren in het landbouwkundig onderzoek door diverse personen en groeperingen reeds veel werk verzet, en ook reeds vrij veel uitgekristalliseerd (10), maar er is m.b.t. tot diverse onderdelen nog verdere studie en gezamenlijke wilsvorming noodzakelijk.

b. Een goede functionering van de matrixorganisatie in het landbouwkundig onderzoek kan slechts worden verkregen indien er binnen de orga-

nisatie voldoende duidelijkheid bestaat t.a.v. *de te volgen procedures en aan te houden spelregels*. Alhoewel aan het onderwerp de laatste jaren wel enige aandacht is besteed (11), lijkt niettemin te moeten worden vastgesteld dat verdere analyse, discussie en besluit- en wilsvorming terzake nodig is. Punten die in het bijzonder nadere aandacht behoeven zijn: de te volgen procedures van informatieuitwisseling en besluitvorming, de vormgeving van de relatie tussen de strategische planning en het opstellen van onderzoekprogramma's en begrotingen, en de onderlinge afstemming van de planningsactiviteiten van de vele bij de planning van het landbouwkundig onderzoek betrokken organen.

c. Tot op heden is geen strategisch plan voor het geheel van het landbouwkundig onderzoek opgesteld. Wel kwamen voor het Ministerie van Landbouw en Visserij, de Voedingsorganisatie TNO, en de sector dierlijk produktie onderzoek (aanzetten tot) meerjarenplannen gereed (12). Ter voorbereiding van *de opstelling van een strategisch plan voor het geheel van het landbouwkundig onderzoek* lijkt het gewenst een groep in te stellen met een taak en samenstelling gelijkende op die van de, in paragraaf 5.3.2. onder punt a genoemde, groep die de opstelling van het Ontwikkelingsplan Dierlijk Produktie Onderzoek heeft voorbereid en ondersteund.

d. In de eerste fase van het opstellen van een strategisch plan voor het landbouwkundig onderzoek is onder andere een analyse van *de in het landbouwkundig onderzoek nagestreefde doeleinden en aangehouden prioriteiten* nodig. Voor het verkrijgen van een scherp inzicht daarin is het wenselijk niet alleen studie te maken van de op dit moment aangehouden doelstellingen en prioriteiten, maar tevens aandacht te besteden aan de achtergronden daarvan en aan de veranderingen die in de doelstellingen en prioriteiten in de loop der tijd zijn opgetreden.⁺⁾

e. Bij de opstelling van een strategisch plan voor het landbouwkundig onderzoek is het omgevingsonderzoek van kardinaal belang. Eén van de moeilijkste punten daarbij is *het verwerven van inzicht in de op langere*

+) Met bedoelde studie is door ons inmiddels een aanvang gemaakt. In de studie wordt aandacht besteed aan:

- de doelstellingen van het landbouwbeleid in de periode 1945-1976;
- de doelstellingen en prioriteiten van het landbouwkundig onderzoek in de periode 1945-1976;
- de veranderingen in de doelstellingen en prioriteiten van het landbouwkundig onderzoek sinds de Tweede Wereldoorlog.

termijn mogelijke en waarschijnlijke maatschappelijke ontwikkelingen die voor het landbouwkundig onderzoek relevant (zouden kunnen) zijn. De vraag is wat er door het landbouwkundig onderzoek kan en dient te worden gedaan om een zo volledig en betrouwbaar mogelijk inzicht in deze ontwikkelingen te verkrijgen, en welke forecastingstechnieken daarbij zinvol kunnen worden gebruikt (13). Uiteraard dient daarbij door het landbouwkundig onderzoek niet alleen aan het opzetten van eigen studies, maar vooral ook aan het meedoen met, respectievelijk gebruik maken van de resultaten van, toekomststudies van andere organisaties en groepen gedacht te worden.

f. Zoals we zagen dient voor de opstelling van een strategisch plan voor het landbouwkundig onderzoek ook een sterkte/zwakte onderzoek plaats te vinden. Nader bepaald dient te worden hoe *een systematische afwikkeling van het sterkte/zwakte onderzoek* gerealiseerd kan worden (14).

g. Bij de planning van het landbouwkundig onderzoek is afwegen en kiezen voortdurend en op diverse niveaus in de organisatie aan de orde. Indien men streven naar rationalisering van het beleid niet bij voorbaat verwerpelijk acht, heeft men behoefte aan *methoden en criteria die tot een zekere systematisering en objectivering van de besluitvorming kunnen bijdragen.* In de literatuur treft men een breed scala van methoden en criteria aan die (misschien) van nut kunnen zijn bij de vorming van het onderzoeks- en wetenschapsbeleid (15). In het landbouwkundig onderzoek is, na een daarop betrekking hebbende voorstudie (16), enige ervaring opgedaan met een methode van kosten-baten analyse van onderzoekprojecten (17). Tevens werd op beperkte schaal ervaring opgedaan met het gebruik van een checklist bij de projectselectie en met een methode voor de afweging van onderzoekgebieden (18). Voortgezette aandacht voor de ontwikkeling en toepassing van methoden en criteria die bij de besluitvorming op de diverse niveaus in de organisatie van nut kunnen zijn, lijkt echter noodzakelijk.

h. Een systeem dat betrouwbare en goed toegankelijke informatie verschaft over het lopende landbouwkundig onderzoek, de capaciteitsverdelingen binnen dit onderzoek, en de in de loop der tijd optredende verschuivingen daarin, is voor de planning van het onderzoek van veel belang. Een goede *projectenadministratie* is daartoe een onmisbaar hulpmiddel. Het is wenselijk de thans binnen het landbouwkundig onderzoek

bestaande projectenadministratie (19) verder te ontwikkelen en te verbeteren. Daarbij behoeft zowel de kwaliteit van de informatie (het up to date zijn van de informatie, de kwaliteit van de projectbeschrijvingen, de betrouwbaarheid van de financiële gegevens) als de kwantiteit (vollediger opname van gegevens over het onderzoek van de Landbouwhogeschool, de Faculteit der Diergeneeskunde en TNO, uitbreiding van de informatie over het onderzoek van het bedrijfsleven, vergroting van de beschikbaarheid van gegevens over het in andere landen van de Europese Gemeenschap en elders in de wereld uitgevoerde landbouwkundig onderzoek) aandacht.

i. De *participatie van de externe belanghebbenden bij het overleg over het onderzoekprogramma* is niet zonder problemen. Een eerste moeilijkheid vormt de vraag hoe ruim de kring van, voor deelname aan het overleg uit te nodigen, externe belanghebbenden moet worden getrokken. In welke mate dienen ook andere Ministeries dan het Ministerie van Landbouw en Visserij, gemeenten, natuurbeschermingsorganisaties, houders van gezelschapsdieren, sportverenigingen, in indirect verband met de landbouw staande sectoren van het bedrijfsleven, ontwikkelingslanden etc. als belanghebbenden bij de resultaten van het landbouwkundig onderzoek te worden aangemerkt ?

Andere moeilijkheden liggen op het vlak van de vertegenwoordiging en op dat van de benodigde deskundigheid.

Het is onmogelijk, gezien het grote aantal, alle externe belanghebbenden direct bij het overleg over het onderzoekprogramma te betrekken. Vertegenwoordiging is onontkoombaar, maar bij het regelen daarvan is de kans groot dat het vooral de goed georganiseerde en gevestigde groepen zijn die vertegenwoordigd worden; de wensen en belangen van personen en zwak georganiseerde groepen die indruisen tegen de belangen van "het establishment" dreigen daardoor onvoldoende aan bod te komen. In beginsel zijn er verschillende mogelijkheden denkbaar daar iets aan te doen: het er op attent zijn in besturen en programma-adviescommissies ook vertegenwoordigers van zwakke groepen op te nemen, het voeren van een open deur beleid tegenover actiegroepen, het tijdig instellen van studiecmissies ad hoc voor door kritische groepen gesignaleerde problemen (en het opnemen van enkele vertegenwoordigers van zulke groepen in de studiecmissies), het - enigszins naar het model van de in paragraaf 4.1.2. genoemde pleitplanning - binnen de totaliteit van het land-

bouwkundig onderzoek beschikbaar houden van een bepaalde onderzoekcapaciteit voor zwakke groepen, e.d.

Voorts moet worden vastgesteld dat de onderzoekers en onderzoekleiders bij het overleg over het onderzoeksprogramma veelal over een (veel) grotere deskundigheid beschikken dan de externe belanghebbenden. Dit deskundigheids-overzicht kan de externe democratisering ernstig bemoeilijken. Het is wenselijk aandacht te geven aan mogelijkheden om de spanning tussen democratie en technocratie te verminderen. In paragraaf 3.2.4.2.2. noemden we een aantal mogelijkheden waaraan in dit verband kan worden gedacht, maar ook bij toepassing daarvan blijft het waarschijnlijk in vele gevallen moeilijk het gat tussen deskundigen en externe belanghebbenden te overbruggen.

5.3.4. Het ontwikkelingsproces als gezamenlijke en permanente activiteit

In het voorgaande hebben wij niet veel meer kunnen doen dan een mogelijke richting voor de ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek aangeven. Gesteld al dat die richting door de bij het landbouwkundig onderzoek betrokkenen in grote lijnen acceptabel wordt geacht, dan is verdere concretisering op tal van punten noodzakelijk. Er zullen vele activiteiten moeten worden ontplooid (inclusief het bijstellen van de eigen concepties aan opgedane ervaringen en nieuwe inzichten) en diverse problemen moeten worden opgelost. Daarbij is de actieve deelname van betrokkenen (onderzoekers, onderzoekleiders, beleids- en bestuursfunctionarissen, externe belanghebbenden) onmisbaar. Het ontwikkelingsproces kan slechts slagen indien het gewild, gestimuleerd en gedragen wordt door velen.

Overigens mag niet verwacht worden dat de activiteiten gericht op het werkstelligen van een optimale organisatie en planning van het landbouwkundig onderzoek op kortere of langere termijn definitief afgerond zullen kunnen worden. Maltha merkt in zijn boek "Honderd jaar landbouwkundig onderzoek in Nederland 1876 - 1976" op "het schijnt welhaast dat het enige constante kenmerk van dit onderzoek is dat het wordt gereorganiseerd" (20). Dat klinkt als een verzuchting. Het komt ons echter voor dat voortdurende vernieuwing van het landbouwkundig onderzoek voorwaarde is voor het bij voortduring op doeltreffende en efficiënte wijze blijven vervullen van haar - op zich evoluerende - functies. Het landbouwkundig onderzoek zal steeds voor nieuwe uitdagingen worden geplaatst en met

nieuwe problemen en kansen worden geconfronteerd. Daarop zullen ook de organisatie en planning van het onderzoek moeten blijven inspelen. Uiteraard wil daarmee niet gezegd worden dat alleen vernieuwing van de organisatie van betekenis is. Eerder in deze studie kwam reeds naar voren dat een organisatie geen keuze heeft tussen een vernieuwings- en een beheersingsregiem; beheersing en vernieuwing zullen beide permanente aandacht behoeven.

SAMENVATTING

Bij het streven naar de ontwikkeling van een doelmatige organisatie van het door de overheid gefinancierde landbouwkundig onderzoek in Nederland wordt men in toenemende mate geconfronteerd met vraagstukken op het gebied van de vorming, de realisatie en de bijstelling van de doelstellingen van de organisatie. Het gaat daarbij om een problematiek die niet specifiek is voor het landbouwkundig onderzoek, maar zich in alle complexe arbeidsorganisaties voordoet. Het doel van de studie is het inzicht in een aantal aspecten van de doelstellingsproblematiek in arbeidsorganisaties te verdiepen. Daartoe worden de opvattingen en bevindingen in de relevante literatuur geïnventariseerd en besproken. Tevens wordt een mogelijke praktische toepassing van de resultaten van de literatuurbespreking voor het landbouwkundig onderzoek geschetst.

In hoofdstuk 1 wordt begonnen met een eerste oriëntatie omtrent de doelstelling(en) van een arbeidsorganisatie. Een arbeidsorganisatie blijkt niet gericht te zijn op de vervulling van één bepaald doel, maar voor de opgave te staan een diversiteit aan doelstellingen van verschillende groeperingen (afnemers van de goederen en diensten van de organisatie, kapitaalverstreckers, leveranciers van grondstoffen en hulpmiddelen, leden van de organisatie) in meerdere of mindere mate te realiseren. Daarnaast staat een organisatie veelal voor de opgave in zekere mate rekening te houden met de wensen en eisen van individuen, groeperingen en organisaties waarvan de belangen door het doen en laten van de organisatie geschaad (zouden kunnen) worden. Aangezien een arbeidsorganisatie wordt geconfronteerd met wensen, eisen en doelstellingen van diverse personen en groeperingen uit de samenleving en de eigen organisatie, is het wenselijk de nodige duidelijkheid te verkrijgen omtrent de in de samenleving nagestreefde waarden en doelstellingen en de behoeften van de mens. In paragraaf 1.2. wordt getracht daarvan een overzicht te geven. Uit dat overzicht blijkt dat voor de Nederlandse samenleving een breed scala van waarden en hoofddoelstellingen geldt. Tevens blijkt dat ieder individu een grote verscheidenheid aan behoeften kent, en dat de sterkte van de onderscheiden behoeften (de behoeftenstructuur) niet voor alle mensen gelijk is.

In het eerste hoofdstuk wordt voorts aandacht gegeven aan een aantal begrippen die in het kader van de doelstellingsproblematiek veelvuldig wor-

den gehanteerd. Als zodanig komen aan de orde: doel, doeleinde, (hoofd-, primaire, sub-, enkelvoudige en operationele) doelstelling, waarde, norm, belang, middel, welzijn, welvaart, winst en continuïteit. Daarbij wordt tevens nagegaan welke relatie er tussen verschillende termen bestaat. De meeste van de zojuist genoemde begrippen blijken in de literatuur in een variërende betekenis te worden gebruikt. Van de belangrijkste begrippen wordt aangegeven wat daaronder in het vervolg van de studie zal worden verstaan. Voorts wordt geconstateerd dat de woorden welzijn, welvaart, winst en continuïteit te globaal zijn om een scherp inzicht in de doelstellingsproblematiek in arbeidsorganisaties te verwerven.

In het tweede hoofdstuk vindt een nadere verkenning van de verhouding tussen de behoeften van het individu plaats. Daarbij komen de behoeftenhiërarchie van Maslow, het ten dele onderling strijdig zijn van de menselijke behoeften, en het feit dat de behoeftenstructuur van de mens niet onveranderlijk is aan de orde. Vervolgens wordt ingegaan op de vorming van de waarde-oordelen en doelstellingen van de mens. Tal van factoren - ten dele gelegen in het individu, ten dele voortkomend uit het milieu - blijken daarop van invloed. Omtrent de motiverende processen in de mens is nog veel onduidelijk; er blijken diverse motivatietheorieën te bestaan. Met betrekking tot de milieu-invloeden wordt kort stilgestaan bij de bijdrage van diverse groeperingen tot de vorming van de waarde-oordelen en doelstellingen van de mens.

Tevens wordt er in hoofdstuk 2 op gewezen dat de cultuurpatronen die de mens in de Nederlandse samenleving beïnvloeden in het bijzonder in het laatste decennium aan allerlei veranderingen onderhevig zijn. Er manifesteert zich daarbij in gezinnen, arbeidsorganisaties en vele andere samenlevingsverbanden een grote onzekerheid omtrent de te volgen weg. Het beeld van onze samenleving is eerder te karakteriseren met "verscheidenheid en veelvormigheid van", "discussie en verwarring over" en "zoeken naar" dan met "eensgezindheid over" te hanteren normen en concreet na te streven doeleinden, levensstijlen en maatschappijvormen.

Zoals in het eerste hoofdstuk bleek zijn bij een organisatie diverse personen en groepen betrokken die ieder trachten door middel van die organisatie hun belangen te (doen) dienen. In paragraaf 3.1. wordt geanalyseerd hoe die belangen zich tot elkaar verhouden; geconcludeerd wordt

dat zij ten dele parallel lopen en ten dele strijdig zijn. Gemeend wordt dat de dynamiek van organisaties slechts valt te begrijpen indien men niet alleen oog heeft voor de eenheid van de organisatie en de saamhorigheid van de organisatiegenoten, maar ook voor het feit dat een organisatie mede het karakter vertoont van een samenstel van met elkaar onderhandelende en elkaar bestrijdende partijen. Tegen deze achtergrond wordt het onderscheid in holistische organisatie-theorieën en gedragsconcepties, en het onderscheid in structureel-functionele theorieën en de actiebenedering aangegeven.

In de literatuur bestaat geen eensgezindheid omtrent het feitelijke, respectievelijk wenselijke, verloop van het proces van doelstellingsvorming in arbeidsorganisaties. Men treft verschillende benaderingen aan. De belangrijkste daarvan worden in paragraaf 3.2. behandeld. Sommige auteurs gaan - veelal impliciet - uit van het harmoniëren van de belangen van de leiding en de medewerkers in een organisatie. Voor hen staat bij het doelstellingsvormingsproces de wenselijkheid van overleg en samenwerking tussen leiding en ondergeschikten centraal. Anderen houden nadrukkelijk rekening met het bestaan van strijdige belangen in een organisatie; voor hen is de doelstellingsvorming niet alleen een proces van overleg en samenwerking tussen de diverse bij een organisatie betrokken personen en groepen, maar vooral ook een proces waarin onderhandeling, compromisvinding, strijd en macht een belangrijke rol spelen. Nog weer anderen zien de doelstellingsvorming vooral als een proces waarbij uitgaande van de primaire doelstelling van de organisatie, op logische en consistente wijze sub-doelen en sub-sub-doelen dienen te worden afgeleid. Er zijn ook auteurs die benadrukken dat het vaststellen van de doelstellingen van een organisatie het slotstuk dient te zijn van een proces van strategische planning. In het bijzonder Snellen legt daarop het accent. De verschillende fasen van het door hem voorgestelde proces van strategieformulering (vaststelling van de bestaande strategie, omgevingsonderzoek, sterkte/zwakte onderzoek, ontwikkeling van tentatieve strategieën en keuze van de definitieve strategie) worden kort besproken. Tevens worden enige indicaties gegeven omtrent het door een aantal andere auteurs voorgestelde proces van strategische planning in ondernemingen. In paragraaf 3.2.3. wordt het onderscheid in incrementele en rationele-alomvattende, en het daaraan nauw verwante onderscheid in satisficing en optimizing, planning behandeld. De kenmerken van de verschillende benaderingen worden besproken. Vervolgens worden de aantrekkelijkheden en de

bezwaren van de rationele-alomvattende en de incrementele werkwijze aangegeven. Voorts wordt aandacht besteed aan een aantal benaderingen waarbij gepoogd wordt de aantrekkelijke kanten van de rationele en de incrementele methoden te combineren met vermindering van hun bezwaren. Met name de hoofdkenmerken en de ons inziens meest waardevolle elementen van de "mixed-scanning approach" van Etzioni, het "optimal model of public policymaking" van Dror, de biocybernetische planning, de communicatieve planning en de procesplanning komen aan de orde.

Tot slot wordt in hoofdstuk 3 op het vraagstuk van de participatie van belanghebbenden ingegaan. Op grond van verschillende overwegingen wordt het door ons in beginsel wenselijk geacht dat alle groepen belanghebbenden bij de bepaling van de doeleinden van een arbeidsorganisatie kunnen participeren. Geanalyseerd wordt in hoeverre de noodzaak tot behoud van de slagvaardigheid van de organisatie kan worden beschouwd als een de participatie van de medewerkers remmende faktor. Geconcludeerd wordt dat de noodzaak tot behoud of verhoging van de slagvaardigheid van een organisatie ten dele inderdaad een belemmering, maar ten dele juist een stimulans tot realisatie van een daadwerkelijke participatie van de medewerkers vormt. Vervolgens wordt ingegaan op de spanning tussen democratie en technocratie. Aangegeven wordt dat er verschillende mogelijkheden denkbaar zijn deze spanning te verminderen. Relativering van die mogelijkheden blijkt echter noodzakelijk. De eindconclusie is dat de realisatie van het ideaal van een deskundige en tegelijk democratische beleidsvorming in arbeidsorganisaties om een aantal redenen een moeilijk en slechts ten dele vervulbare opgave blijft.

Ter realisatie van doeleinden ziet men in onze maatschappij personen en groepen voor verschillende benaderingen opteren. Sommigen kiezen uitsluitend of voornamelijk voor het harmonie-, anderen voor het conflictmodel. Welk model verdient nu de voorkeur? Op die vraag wordt in paragraaf 4.1. ingegaan. Begonnen wordt met na te gaan wat de belangrijkste aspecten van en verschillen tussen de beide modellen zijn. Geconstateerd wordt dat er in de tegenstelling harmonie- conflictbenadering nogal ongelijksoortige elementen en ten dele onzuivere onderscheidingen besloten liggen: belangen establishment versus welzijn mensheid, vak-idioten versus kritische intellectuelen, handhaving van het bestaande versus vernieuwing, en samenwerking versus strijd. Aan ieder van deze "tegenstellingen" wordt een korte kritische beschouwing gewijd. Daarbij

wordt onder andere geconcludeerd dat niet één bepaalde taktiek steeds de meest aangewezen is om doelstellingen te realiseren. Het hangt van de omstandigheden af welke taktiek het beste gekozen kan worden; soms zal samenwerking, soms strijd en soms een tussenweg (op consensusvorming gerichte gezamenlijke analyse van en discussie over tegengestelde opvattingen, onderhandelingen en compromiszoekend overleg) de voorkeur verdienen.

In paragraaf 4.2. staat de vraag centraal wat als het optimale organisatie-regiem voor de realisatie van de doeleinden van werknemer en organisatie moet worden aangemerkt. Die vraag werd en wordt door diverse stromingen binnen de organisatieleer nogal verschillend beantwoord. Ter verwerving van nader inzicht daarin worden de hoofdlijnen van de belangrijkste stromingen in de organisatieleer behandeld. Met name komen aan de orde: de klassieke organisatieleer, de human-relations benadering, het revisionisme, de socio-technische systeembenadering, de plannings-theorie en de systeembenadering. Op basis van die verkenning stellen we dat het regiem van een organisatie eerst doelmatig zal zijn indien op zijn minst is voldaan aan de voorwaarde dat het de meest gunstige condities schept om in te spelen op: de behoeften van en ontwikkelingen in de omgeving, de behoeften en ontwikkelingen van de mensen in de organisatie, en de aard van en de ontwikkelingen in de door de organisatie af te wikkelen productieprocessen.

Tegen deze achtergrond wordt het vraagstuk van het optimale organisatie-regiem nader bezien. Begonnen wordt met de relatie tussen omgeving en organisatie-regiem te verkennen. Het blijkt dat verschillende omgevingstypen kunnen worden onderscheiden, en dat de eigenschappen en structuur van een organisatorische eenheid afhankelijk dienen te zijn van de aard van de voor die eenheid relevante omgeving. Zo is voor een organisatie die moet functioneren in een heterogene en veranderlijke omgeving een ander organisatie-regiem nodig dan voor een organisatie waarvan de omgeving relatief homogeen en stabiel is. Vervolgens wordt ingegaan op de relatie tussen de behoeften van de werknemer en het organisatie-regiem. Daarbij komen diverse aspecten van de arbeidsmotivatiestructuur aan de orde. Geconcludeerd wordt onder andere dat werknemers verschillen in arbeidsmotivatiestructuur, en dat er bij hen ten dele verschillende wensen met betrekking tot het organisatie-regiem zullen bestaan. Tot slot komt de relatie tussen de door de organisatie af te wikkelen productieprocessen en het organisatie-regiem aan de orde. Het blijkt dat door een

organisatie processen van een sterk verschillend karakter moeten worden afgehandeld. Voorts blijkt dat voor de efficiënte afwikkeling van een routinematig proces een ander organisatieregim nodig is dan voor de efficiënte afwikkeling van een proces gekenmerkt door variatie en een voortdurende behoefte aan creatieve inbreng van de werkers. Op grond van deze bevindingen, en na beschouwing van de resultaten van diverse onderzoeken, wordt als algemene conclusie getrokken dat niet één bepaald organisatieregim als het ideale kan worden aangemerkt, maar dat het van de omstandigheden afhangt welk organisatieregim het effectiefst is. Tevens wordt voor uiteenlopende omstandigheden aangegeven welke karakteristieken het organisatieregim in die omstandigheden bij voorkeur zal dienen te vertonen.

In het laatste hoofdstuk treft men overwegingen en suggesties met betrekking tot de verdere ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek aan. Zij zijn ten dele gebaseerd op de bevindingen in de voorgaande hoofdstukken, ten dele ook berusten zij op persoonlijke opvattingen en waarde-oordelen. Essentiële elementen in de overwegingen en suggesties met betrekking tot de ontwikkeling van de planning en organisatie van het landbouwkundig onderzoek zijn: versterking van de strategische planning, bevordering van de interne en externe democratisering, vergroting van de mogelijkheden voor overleg- en onderhandelingsprocessen tussen belanghebbenden, bevordering van decentralisatie van de besluitvorming met behoud van overzicht en stimulerings- en bijsturingsmogelijkheden op hogere niveaus in de organisatie, versterking van de rationaliteit van de besluitvorming, vergroting van de flexibiliteit en probleemgerichtheid van de organisatie, en versterking van het overleg en de coördinatie op diverse niveaus in de organisatie. Ter voorziening daarin wordt onder andere aanbevolen: periodiek voor het landbouwkundig onderzoek een strategisch plan op te stellen, alert te zijn terzake van de oprichting van studiecmissies en beleidsvoorbereidingscommissies, een stelsel van voornamelijk uit externe belanghebbenden bestaande programma-adviescommissies te ontwikkelen, de organisatiestructuur de vorm van een matrixorganisatie te geven, voorzieningen te treffen die een snelle, betrouwbare en open informatieverstrekking tussen de verschillende groepen en niveaus in de organisatie bevorderen, en methoden en criteria te ontwikkelen die kunnen bijdragen tot de systematisering en objectivering van de besluitvorming op de diverse niveaus in de organisatie. De

hoofdelementen van een mogelijke vormgeving van het proces van strategische planning, de inhoud van het strategisch plan, de matrixorganisatie, het stelsel van programma-adviescommissies en het stelsel van beleidsvoorbereidingscommissies (ad hoc) worden geschetst. Het betreft daarbij voorstellen die de laatste jaren ten dele in de praktijk van het landbouwkundig onderzoek zijn getoetst. Vervolgens worden enkele problemen aangegeven die nadere aandacht behoeven. Tot slot wordt gesignaleerd dat het bewerkstelligen van een optimale organisatie en planning van het landbouwkundig onderzoek alleen kan slagen als de bij het landbouwkundig onderzoek betrokkenen dit als een gezamenlijke en permanente activiteit zien.

SUMMARY

Institutions and individuals aiming at an efficient management for government-financed agricultural R & D in the Netherlands are on a constantly growing scale confronted with problems pertaining to the formulation, implementation and adjustment of the goals which should be achieved through the organization. Those problems are not specifically inherent in agricultural R & D; they tend to surface in all complex labour-organizations. ("Labour"-organizations are here understood to be those organizations whose members are employees; for the sake of brevity, this study and its summary condense the term "complex labour-organizations" simply to "organizations"). The investigation under report tries to extend and deepen the insight into a number of aspects which characterise the goal-problems in such organizations. It first of all lists and discusses the related concepts and findings as published in the literature concerned. Next, it presents some feasible applications of this scrutiny with emphasis on agricultural research in the Netherlands.

Chapter 1 starts with a primary orientation as regards the goal(s) of an organization. An organization is found not to aim at achieving just one given goal. It faces the task of trying to more or less realize the objectives of various groups of stakeholders: purchasers or users of its goods, products or services; suppliers of funds; suppliers of raw materials, base products and several types of other commodities, machinery, equipment; staff and personnel. The organization is generally confronted with other groups of people who can also be called stakeholders; it should, to a certain extent, also take into account the wishes and demands of individuals, groups and other types of organizations whose interests it might harm through actions, laches or non-feasance.

As an organization is thus confronted with a complex range of objectives, wishes and demands - those in society as such, and the ones within its own framework - the desirability of clearly defined descriptions is evident for, on the one hand, values and objectives which are societal and, on the other hand, the individual human needs.

Paragraph 1.2. attempts to analyse and discuss these factors. Dutch society is there shown to have a very wide range of values and objectives indeed, Each individual is, moreover, found to have a large variety of needs; it

is noted that those several needs are not of equal intensiveness for all people.

Paragraph 1.3. focuses on the explanations of some concepts which, with reference to goal-problems, are handled frequently. In this context, the interrelation between those concepts are also discussed. In the literature, most of the concepts concerned display their varying meanings. The most important concepts are each nailed down to one single meaning for the subsequent stages of the study under report.

Chapter 2 looks into man's different needs and their relationships. Maslow's hierarchy of needs is discussed, and so is the fact that some human needs to a certain extent are contradictory, plus the fact that man's personal grading of needs is not invariable. Next this chapter pays attention to the genesis of man's evaluative judgments, goals and objectives. Numerous factors are found to play a generative part; some are inherent in the individual, others are environmental. Motivating processes in man appear to be far from being fully explained; theories of motivation are found to be diverse. With reference to environmental influences, and their role in the genesis of man's evaluative judgments cum goals and objectives, the contributions of various societal groupings are briefly indicated.

The book's second chapter also points out the multifarious changes to which Dutch society, and hence its individual members, is being and has been exposed in the present and most recent decades. Accordingly, much uncertainty and doubt is manifest in families, organizations and many other societal relationships as regards appropriate paths to be followed. The overall picture can thus sooner be characterized through "variety and pluriformity of", "discussion and confusion about" and "search for" than through such terms as "consensus about", when the standards for eligible life-style and societal structure and the ways and means to realize goals and objectives are subjected to investigation.

As is demonstrated in chapter 1, there are many different types of persons and groups involved in an organization; each of those tries to serve his, her or their own interest via the organization. Paragraph 3.1. analyses how those interests may be viewed as regards intercorrespondence or conflict; the conclusion is that they are partially parallel, and partially conflicting. It is suggested that the dynamics of an organization can be understood

only if the organization is not exclusively regarded as a unitary whole but also as a configuration of several interested parties which more or less constantly negotiate with each other and even fight one another. Against this background, paragraph 3.1. next distinguishes between holistic theories of organization and behavioural concepts and, also, between structural-functional theories and action approach.

There is no uniformity in thinking, as the literature confirms, with regard to the actual or desirable process of goal-setting in organizations. Some of the most important approaches are discussed in paragraph 3.2. There are authors who, rather implicitly, pose the harmony of employers' and employees' interests; they consider consultation and collaboration to be vital. Others emphatically reckon with the existence of conflicting interests; to those authors, goal-setting is not solely such a process of consultation and collaboration. To them it is particularly also a process in which negotiation, compromise-finding, plus power and fight all play significant parts. Others still regard goal-setting chiefly as a process in which, starting from the organization's primary objective, some sub-goals and sub-sub-goals should be derived in a logical and consistent manner. In the opinion of some other writers, the determination of the goals of an organization should doubtless be the ultimate stage in a process of strategic planning. Snellen, in particular, emphasizes this point. The process of strategy formulation, which he suggests, is briefly discussed, in line with its successive stages: determination of existing strategies, analysis of the environment, survey of strengths and weaknesses, development of tentative strategies, choice of definitive strategy. Furthermore, this paragraph presents some indications with reference to the process of strategic planning in enterprises that a number of other authors propose. Paragraph 3.2.3. deals with incremental versus rational-comprehensive planning; this distinction is closely related with the difference between satisficing and optimizing planning. Characteristics of the various approaches are discussed. Merits and demerits are indicated for the incremental and the rational-comprehensive methods of planning. Some attention is devoted to a number of approaches which try to combine attractive features of rational and incremental methods and then avoid their respective drawbacks. Discussed are the chief characteristics and most valuable elements of Etzioni's mixed-scanning approach, Dror's optimal model of public policy-making and the biocybernetic, communicative and process planning.

Chapter 3 ultimately reviews the problem of stakeholders-participation. Various considerations lead us to the opinion that, in principle, it is desirable that all groups of stakeholders can participate in establishing the goals of an organization. An analysis is made in terms of the organization's need to maintain its proficient and adroit performance, and whether that may be considered as a factor which inhibits employees participation. It is concluded that the need to maintain, or increase, an organization's proficient performance on the one hand inhibits and, on the other, rather stimulates implementation of active participation of employees. Next, the strains between democracy and technocracy are discussed. Various ways and means to ease them are indicated, though relativation of those possibilities is necessary. The conclusion is that concretization of the ideal of expert, and at the same time democratic, policy-making in organizations remains, for a number of reasons, a difficult task that can only partly be fulfilled.

To accomplish goals and objectives, individual persons and groups are noted to adopt divergent ways of approach. Some of them exclusively or mainly opt for the model of harmony or "order", others handle the conflict approach. Which model is preferable? Paragraph 4.1. deals with that question. First of all it mentions the major aspects of each model, and the differences between the two models. It is pointed out that in the contradistinction between order- and conflict-model an appreciable number of heterogeneous elements, and partly inexact differentiations, are involved: establishment interests versus mankind's welfare; one-track specialists versus critical intellectuals; maintenance of the status-quo versus breakthrough(s); cooperation versus fight.

Each of these "opposites" is briefly and critically considered. One of the conclusions is that some individual strategy or other is not all the time the most suitable one to achieve goals or objectives. It certainly depends on the conditions or circumstances of a given situation, which strategy or approach should preferably be chosen. Sometimes that should be collaboration, sometimes fight. Sometimes it should be a middle course in terms of: contrasting views being jointly analysed and discussed in order to generate consensus, negotiations and deliberations aiming at feasible compromise.

Paragraph 4.2. focuses on the vital question of what should be the optimal system of management to achieve the organization's and the employees' goals.

Several streams in organization theory have each offered, and still offer, a different reply to that question. Accordingly, the salient points in those theory-streams are established and elucidated; particularly those in the classical theory of management, human-relations approach, revisionism, socio-technical approach, planning theory and systems approach. With reference to this survey, we hold the opinion that the system of management of an organization can only be effective if it at least generates the most favourable conditions to deal adequately with: the needs of, and developments in, the environment; the needs, capacities and potentials of the people within the organization; the nature of the organization's production processes.

The problem of an optimal system of management is reviewed against that background. First, the relation between environment and management-system is investigated. It is then found that various types of environment can be discerned and, also, that the contingency theory emphasizes that the characteristics and structure of an organizational entity should depend on the nature of the environment which is relevant for that entity. Accordingly, an organization which must function in a heterogeneous and shifting environment will need a system of management other than that required for an organization whose environment is fairly homogeneous and stable.

Next, the relations between the needs of employees and the management-system are discussed. Several aspects of the work-orientation of employees are described. One of the conclusions is that, with regard to this orientation, employees display specific differences and that thus, among employees, partially divergent wishes are observable as regards the system of management. Further attention is paid to the relation between the organization's processes of production and its system of management. An organization must deal with processes different in nature. It is found that for a routine process, a management-system is needed that is rather different from that called upon to efficiently run a process characterized by variation and by the desirability of creative contributions on the part of staff and personnel.

Based on these findings, and upon a discussion of results obtained through several investigations, we draw the conclusion that not one specific system of management can be considered as the ideal one, but that it depends on the very conditions and circumstances of a given situation, which system of management would be the most effective. It is furthermore indicated, for a

range of situations, which characteristics of the system of management should preferably occur in each of those situations.

The final chapter presents considerations and suggestions with regard to the further development of the planning and management of Dutch agricultural research. They are partly based on the findings in previous chapters and partly on the author's personal views and evaluative analyses.

Essential elements in the considerations and suggestions are: intensification of strategic planning; promotion of internal and external democratization; expansion of opportunities for processes of consultation, deliberation and negotiation between and among stakeholders; promotion of decentralized decision-making which retains the organization's higher levels' facilities of survey, stimulation and management by exception; intensification of rationality in decision-making; greater flexibility and better problem-orientation throughout the organization; improvement in consulting and coordinating work at various levels within the organization.

Pertinent recommendations include: periodic drafting of a strategic plan for agricultural R & D; alertness in regard to creation of study groups and committees for policy preparation; evolution of a network of program-advisory committees whose membership should chiefly consist of external stakeholders; evolution of a matrix organization; generation of arrangements promoting expedient, reliable and open supply of information among the respective groups and levels within the organization; evolution of methods and criteria contributing to systemized and objectivated decision-making at the organization's various levels.

The closing chapter furthermore sketches some vital elements in a feasible concretization of the process of strategic planning, along with the body of the strategic plan; it also describes the matrix organization and the system for program-advisory committees and (ad hoc) committees for policy-preparation. This part of the investigation concerns proposals which, in recent years, have partly been tested in the practice of Dutch agricultural R & D. Finally it is pointed out that a successful implementation of the suggested improvements calls for joint and permanent action by all concerned.

NOTEN

Inleiding.

1. Van Dale, 1969, p. 443.
2. Landbouworganisatie TNO, 1953, p. 2.
3. Nota wetenschapsbeleid, 1974, p. 39.
4. Studiegroep Sectorradenstelsel, 1976, p. 71 e.v.
5. Men denke o.a. aan de activiteiten van de Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse.
6. IJzerman, 1967, p. 4.

Hoofdstuk 1

1. Zie voor een bloemlezing van omschrijvingen van het begrip "organisatie" uit de organisatieliteratuur van 10 à 20 jaar geleden Van Putten, 1964, p. 150 e.v. en Schram, 1966, p. 511 e.v.
2. Van Hoof, 1969, p. 191.
3. Schubert, 1970, p. 377 e.v.
4. Van Poelje, 1950.
5. Polak, 1950.
6. Kleerekoper, 1964.
7. Polak, 1950, p. 56.
8. Scholten, 1972, p. 11.
9. Voor een kort overzicht van enige hoofdlijnen van technology assessment zij verwezen naar Wissema, 1973. Een uitvoerige uiteenzetting omtrent de bij technology assessment gehanteerde werkwijzen biedt Hetman, 1973.
10. Hofstee, 1972, p. 2.
11. Albeda, 1971, p. 558.
12. Mey, 1965, p. 63.
13. Schein, 1965, p. 11.
14. Van Doorn, 1966, p. 98.
15. Bruyns, 1972, p. 28.
16. Voor een overzicht van doelstellingsformuleringen voor enige andere samenlevingen dan de Nederlandse wordt verwezen naar (de literatuur behorende bij) Zapf, 1973, en naar de nota "Referentiekaders" van de C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen, 1975.
17. Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid, 1968, p. 41.
18. o.c. p. 41.
19. o.c. p. 41.
20. o.c. p. 41.
21. NRLO - Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek, 1970, p. 15-18.
22. o.c. p. 18.
23. o.c. p. 18.
24. o.c. p. 19.
25. o.c. p. 19.
26. o.c. p. 22.
27. o.c. p. 20.
28. o.c. p. 20.
29. C.O.B.A. - Werkgroep Beleidsdoelstellingen, 1972.
30. o.c. p. 6-7.
31. o.c. p. 5.

32. o.c. p. 5.
33. OECD, 1973, p. 3.
34. o.c. p. 4.
35. o.c. p. 8.
36. o.c. p. 15.
37. o.c. p. 7 en 13.
38. o.c. p. 9.
39. o.c. p. 8.
40. o.c. p. 10.
41. o.c. p. 10.
42. Van Braam, 1971, p. 124.
43. o.c. p. 124.
44. o.c. p. 124.
45. Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid, 1971, p. 5.
46. Sociaal-Economische Raad, 1966, p. 5.
47. Oriënteringsnota ruimtelijke ordening, 1974, p. 99.
48. United Nations, 1949.
49. Murray, 1938, p. 76.
50. o.c. p. 77.
51. o.c. p. 80 e.v.
52. Allport, 1949, p. 228 e.v. en Allport, Vernon and Lindzey, 1960, p. 3 e.v.
53. Maslow, 1970, p. 35 e.v.
54. Gellerman, 1966, p. 113 e.v.
55. Gellerman, 1966, p. 151.
56. Duyker, 1971, p. 33.
57. Schein, 1965, p. 60 e.v.
58. Gellerman, 1966, p. 195.
59. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 98.
60. Eekels, 1974, p. 23.
61. Eekels, 1973, p. 47 en 102 en Eekels, 1974, p. 23.
62. Bethe, 1975, p. 17.
63. o.c. p. 17.
64. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 99.
65. De Jager en Mok, 1974, p. 57.
66. o.c. p. 108.
67. o.c. p. 108-109.
68. Interuniversitair Instituut tot Onderzoek van Normen en Waarden in de Geïndustrialiseerde Samenleving, 1969, p. 3.
69. o.c. p. 15.
70. March en Simon, 1969, p. 13.
71. De Moor, 1968(1), p. 60.
72. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 92 en 99.
73. Van Dale, 1969, p. 1283.
74. Mok, 1970, p. 185.
75. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 99.
76. Van Dale, 1969, p. 219.
77. Lammers, 1965, p. 161.
78. NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek, 1970, p. 18 e.v.
79. C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen, 1972, p. 4.
80. o.c. p. 4.
81. o.c. p. 4.
82. o.c. p. 4.
83. o.c. p. 4.
84. OECD, 1972(2), p. 49.
85. U.S. Department of Agriculture, 1966, p. 5.

86. NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek, 1970, p. 16.
87. Van Tienen, 1970, p. 29.
88. Van Braam, 1971, p. 124.
89. NRC-Handelsblad, 10 juni 1972.
90. Van Wickeren, 1970, p. 216.
91. Eyzenga, 1971, p. 35.
92. Goedhart, 1972, p. 87.
93. Lambers, 1963, p. 441.
94. Klaassen, 1971, p. 660.
95. Hennipman, 1972.
96. Hartog, 1971. In dezelfde geest Heertje, 1971.
97. Klaassen, 1971, p. 660.
98. Nijkamp, 1974.
99. Hueting, 1974, p. 11.
100. o.c. p. 18 e.v.
101. Hennipman, 1972, p. 82.
102. De Leeuw, 1971, p. 37.
103. McGuire, 1964.
104. Bouma, 1966.
105. Goldschmidt, 1966.
106. Lambers, 1967, p. 208 e.v.
107. o.c. p. 212.
108. o.c. p. 212.
109. o.c. p. 208 e.v.
110. McGuire, 1964, in het bijzonder p. 73-89 en p. 178-192.
111. Goldschmidt, 1966, p. 12 e.v.
112. Botter, 1971 (1), p. 5.
113. Lambers, 1967, p. 213.
114. Simon, 1964, p. 7.
115. Goldschmidt, 1966, p. 11.
116. Mayntz, 1963, p. 46.
117. Mayntz, 1963, p. 47.
118. Bethe, 1972, p. 60.

Hoofdstuk 2.

1. Maslow, 1970, p. 35 e.v.
2. o.c. p. 48 e.v.
3. Huizinga, 1972, p. 105.
4. Maslow, 1970, p. 51.
5. o.c. p. 53-54.
6. Thurlings, 1970, p. 52-53.
7. Thurlings, 1970, p. 53.
8. Bouma, 1966, p. 159 e.v.
9. Van Praag, 1971, p. 10.
10. Brooks, 1972, p. 74.
11. Nentjes, 1972, p. 305.
12. Klaassen, 1971, p. 661-662.
13. Röling, z.j., p. 6.
14. Argyris, 1957, p. 49 e.v.
15. Bruyns, 1972, p. 57 e.v. en p. 174 e.v.
16. Duyker en Vuyk, 1970, p. 294.
17. Morgan, 1975, hoofdstuk Motivatie, p. 3.
18. Duyker, 1971, p. 491.
19. Duyker en Vuyk, 1970, p. 299 e.v.
20. Duyker en Vuyk, 1970, p. 299 e.v.
21. Duyker en Vuyk, 1970, p. 301.

22. Duyker en Vuyk, 1970, p. 339.
23. Duyker en Vuyk, 1970, p. 299-300.
24. Van Dijk, 1972, p. 11 e.v.
25. Duyker en Vuyk, 1970, p. 308.
26. Duyker en Vuyk, 1970, p. 309.
27. Duyker en Vuyk, 1970, p. 310.
28. Duyker en Vuyk, 1970, p. 312 e.v.
29. Duyker en Vuyk, 1970, p. 320-321.
30. Duyker en Vuyk, 1970, p. 321.
31. Duyker en Vuyk, 1970, p. 321 e.v.
32. Duyker en Vuyk, 1970, p. 332.
33. Duyker en Vuyk, 1970, p. 325 e.v.
34. Duyker en Vuyk, 1970, p. 323.
35. Een verhelderende analyse van het groepsbegrip is te vinden in Van Leent, 1962, p. 170 e.v.
36. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 141 e.v. en De Jager en Mok, 1974, p. 105 e.v.
37. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 101.
38. De Jager en Mok, 1974, p. 169 e.v.
39. Kwant, 1975, p. 70 e.v.
40. Veldhuis, 1972, p. 22 e.v. en De Jager en Mok, 1974, p. 60 e.v.
41. De Jager en Mok, 1974, p. 162.
42. Duyker en Vuyk, 1970, p. 137 e.v.; Luthans and Ottemann, 1973, p. 55 e.v. en Morgan, 1975, hoofdstuk Leertheoriën, p. 6 e.v.
43. Duyker en Vuyk, 1970, p. 137 en 148 e.v.
44. Van den Ban, 1974, p. 66-67.
45. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 223.
46. De Jager en Mok, 1974, p. 59-60.
47. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 226.
48. De Jager en Mok, 1974, p. 72.
49. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 219.
50. De Jager en Mok, 1974, p. 60.
51. Duyker en Vuyk, 1970, p. 540.
52. Duyker en Vuyk, 1970, p. 575.
53. De Groot, 1971, p. 238 e.v.
54. Bruyns, 1972, p. 52 en 174.
55. Van Doorn, 1961, p. 355.
56. Schein, 1967, p. 2.
57. Van Dale, 1969, p. 1107.
58. Goddijn en Goddijn, 1966, p. 75.
59. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 195.
60. o.c. p. 195.
61. o.c. p. 222.
62. Friedlander, 1965, p. 1 e.v.
63. De Jager en Mok, 1974, p. 289.
64. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 146.
65. De Jager en Mok, 1974, p. 88.
66. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 104.
67. De Jager en Mok, 1974, p. 98.
68. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 108.
69. Van Doorn en Lammers, 1972, p. 109.
70. Zie Likert, 1961.
71. Verkaik, 1971.
72. Murdock, 1965, p. 149.
73. Hofstee, 1962, p. 43.
74. De Jager en Mok, 1974, p. 174.
75. Hofstee, 1962, p. 43.

76. Gras, 1974, p. 170-171.
77. Gras, 1974, p. 168-169.
78. Maslow, 1970, p. 57.
79. Deze verschuiving in behoeften als uitgangspunt nemend voorspelt Toffler dat de industrie en de dienstensector steeds meer de nadruk zullen gaan leggen op de psychische component van goederen en diensten. Zijns inziens zullen aan goederen en diensten in toenemende mate psychologische "extra's" worden toegevoegd, zoals thans reeds waarneembaar is in de vorm van auto's met extra knoppen en wijzerplaten, verbruiksartikelen met een "psychische lading", vlieggreizen met een "foreign accent" e.d. (Toffler, 1970, p. 194 e.v.).
80. Gras, 1974, p. 171.
81. National Conference on the administration of research, 1971, p. 48.
82. Zie o.a. Marcuse, 1964; Van Steenberg, 1970 en Van Zuthem, 1971.
83. Commissie Onderzoek Biologische Landbouwmethoden, 1974, p. 16.
84. Zie voor een dergelijke visie A Blueprint for survival, 1972. Vergelijk ook Schumacher, 1973.
85. Ulbricht, 1975.
86. Voor een beknopt overzicht van de gedachtengangen, die aan de verschillende methoden van biologische landbouw ten grondslag liggen wordt verwezen naar Commissie Onderzoek Biologische Landbouwmethoden, 1974, p. 16 e.v.
87. Struyken Boudier, 1974, p. 16.
88. De Jager en Mok, 1974, p. 172.
89. Lievegoed, 1972, p. 250.

Hoofdstuk 3.

1. Manche, 1968, p. 138.
2. Idenburg, 1966, p. 89-90.
3. Manche, 1968, p. 140.
4. Albeda, 1969, p. 1102.
5. Rijksplanologische Dienst, 1972, p. 21.
6. De Jager en Mok, 1974, p. 125.
7. Leavitt, 1972, p. 288.
8. Lammers, 1968(1), p. 43.
9. Van Doorn, 1966, p. 235.
10. McGuire, 1964, p. 18 e.v. en Bouma, 1966, p. 25.
11. De Sitter, 1970, p. 163; Silverman, 1972, p. 26 e.v. en Van Dijck, 1974, p. 17 e.v.
12. De Moor, 1961, p. 76 en 89; Silverman, 1972, p. 39 e.v. en Van Dijck, 1974, p. 21 e.v.
13. Bouma, 1967, p. 16-17.
14. Bouma, 1966, p. 154.
15. Van Maanen, 1972, p. A424.
16. Arnon, 1975, p. 6-7.
17. C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen, 1972, p. 4.
18. C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen, 1973, p. 5 e.v.
19. Instituut Administratie-Universiteit Brussel, 1969, p. 44.
20. C.O.B.A.-Werkgroep Beleidsdoelstellingen, 1973, p. 6.
21. o.c. p. 9.
22. o.c. p. 9.
23. o.c. p. 9.
24. McGregor, 1960, p. 45 e.v.
25. McGregor, 1960, chapter 5.
26. o.c. p. 49 e.v.
27. Cyert and March, 1963, p. 26 e.v.; Bouma, 1966, p. 171 e.v. en Botter, 1971(1), p. 6 e.v.

28. Lievegoed, 1972, p. 222 e.v.
29. Lievegoed, 1972, p. 16 en 42 e.v.
30. Lievegoed, 1972, p. 222.
31. Cyert and March, 1963, p. 27 e.v.; Van Doorn, 1966, p. 239 e.v. en De Sitter, 1971, p. 155 e.v.
32. Van Doorn, 1966, p. 239 e.v. en De Sitter, 1971, p. 155.
33. Bouma, 1967, p. 14 e.v.
34. De Moor, 1961, p. 135 e.v.
35. Van der Wolk, 1972, p. 7.
36. Op de problematiek van verscheidenheid in wensen omtrent de verdeling in ondernemingen van de baten ("de door de gezamenlijke inspanning bereikte ondernemingsresultaten") en de kosten ("de voor de verwerving van de resultaten te brengen offers") over de bij de organisatie betrokkenen wordt uitgebreid ingegaan door Bethe. Met name de (verschillen in) wensen van de onderscheiden subcategorieën van interne belanghebbenden (directeuren, topfunctionarissen, lijnen en staffunctionarissen op middenniveau, lagere lijn- en staffunctionarissen, en medewerkers op uitvoerend niveau) krijgen daarbij uitvoerige aandacht (Bethe, 1975, p. 22 e.v.).
37. Bouma, 1966, p. 179 en Silverman, 1972, p. 153.
38. De Sitter, 1971, p. 155.
39. Lievegoed, 1972, p. 223.
40. Bosman, 1973, p. 166 e.v.
41. Botter, 1971(2), p. 65.
42. Snellen, 1974, p. 186 e.v. en Snellen, 1975, p. 96.
43. Snellen, 1975, p. 47.
44. Snellen, 1975, p. 46 e.v.
45. Snellen, 1975, p. 96-97.
46. Steiner, 1969, p. 34 en 37 e.v.; Ackoff, 1970, p. 5; Snellen, 1974, p. 186 en Snellen, 1975, p. 97.
47. Snellen, 1974, p. 188-189 en Snellen, 1975, p. 98-99.
48. Snellen, 1975, p. 99.
49. Snellen, 1974, p. 189.
50. Snellen, 1975, p. 111 e.v.
51. o.c. p. 124 e.v.
52. Zie ook Snellen, 1975, p. 228 e.v.
53. Zie voor een nadere uitwerking van de functieanalyse Wissema, 1975, p. 140 e.v.
54. Zie Jantsch, 1967, voor een overzicht van dergelijke technieken.
55. Ansoff, 1965.
56. Een wat andere beschrijving van de methode van sterkte-zwakke onderzoek dan Snellen die geeft is te vinden bij Messelink, 1973.
57. Snellen, 1975, p. 157.
58. Snellen, 1975, p. 161-162.
59. Ansoff, 1965.
60. Argenti, 1968.
61. Steiner, 1969.
62. Ackoff, 1970.
63. Jantsch, 1969 en Jantsch, 1972.
64. Croon, 1970 en Croon, 1973.
65. Eekels, 1973.
66. Ansoff, 1965.
67. Argenti, 1968, p. 238.
68. Steiner, 1969, p. 33.
69. Croon, 1970, p. 13.
70. Croon, 1973, p. 9.
71. Snellen, 1975, p. 67 e.v.
72. Snellen, 1975, p. 84-85.

73. Van Gunsteren, 1974(2), p. 128 e.v.
74. Van Gunsteren, 1974(2), p. 128 en 134 e.v.
75. Van der Wolk, 1972, p. 7.
76. Botter, 1971(1), p. 13.
77. Koopmans, 1973, p. 5.
78. Parsons, 1952, p. 51 e.v.
79. De Moor, 1962, p. 52 e.v.
80. Botter, 1971(1), p. 14.
81. Lindblom, 1959, p. 79 e.v.
82. Lindblom, 1959, p. 80. Vergelijk Allison, die eveneens op de beperkingen van het rationale model wijst en twee alternatieve conceptuele modellen van overheidsbesluitvorming (het "organizational process model" en het "governmental politics model") presenteert. Allison merkt onder meer op: "Although the Rational Actor Model has proved useful for many purposes, there is powerful evidence that it must be supplemented, if not supplanted, by frames of reference that focus on the governmental machine - the organizations and political actors involved in the policy process". (Allison, 1971, p. 5).
83. Lindblom, 1959, p. 80.
84. Lindblom, 1959, p. 80-81.
85. o.c. p. 81.
86. Braybrooke and Lindblom, 1963, p. 40 e.v.; Lindblom, 1965, p. 137 e.v. en Lindblom, 1968, p. 13 e.v.
87. Braybrooke and Lindblom, 1963, p. 40 en 81 e.v.; Lindblom, 1965, p. 137-138 en 143 e.v. en Lindblom, 1968, p. 13.
88. Ackoff, 1970, p. 6 e.v.
89. Ackoff, 1970, p. 7.
90. Ackoff, 1970, p. 8.
91. Ackoff, 1970, p. 9.
92. Ackoff, 1970, p. 9.
93. Ackoff, 1970, p. 10 e.v.
94. Zie voor een uitvoerig overzicht van methoden die van nut kunnen zijn bij de bevordering van de rationaliteit van het besluitvormingsproces, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, 1971.
95. Van Gunsteren, 1974(1), p. 27.
96. o.c. p. 32.
97. Braybrooke and Lindblom, 1963, p. 41.
98. Peper, 1974, p. 178.
99. Over het Planning, Programming and Budgeting System is de laatste tien jaar zeer veel literatuur verschenen. Een bundeling van een aantal waardevolle artikelen is te vinden in Lyden and Miller, 1967, 1972, 1975 en Novick, 1973. Voor een kort overzicht van de bedoeling met de invoering van het PPBS in de Verenigde Staten en de relatie met het werk van de Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse in Nederland, zij verwezen naar Zandstra-Andela, 1972.
100. Lindblom, 1959, p. 80 e.v.; Braybrooke and Lindblom, 1963, p. 48 e.v.; Lindblom, 1965, p. 138 e.v. en Lindblom, 1968, p. 13 e.v.
101. Dror, 1968, p. 133 e.v. en Dror, 1971, p. 118 e.v.
102. Van Gunsteren, 1972, p. 12 e.v. en Van Gunsteren, 1974(1), p. 32 e.v.
103. Lindblom, 1959, p. 81 e.v. en Lindblom, 1965, p. 139 e.v.
104. Zie voor een interessante case-study van de moeilijkheden verbonden aan het ter beschikking willen krijgen van democratisch vastgestelde doelstellingen Altshuler, 1973, p. 193 e.v.
105. Lindblom, 1959, p. 82.
106. Van Gunsteren, 1974(1), p. 32. Vergelijk Mayntz die een "dialogue model of decision-making" naar voren brengt. Met betrekking tot de hoofdkenmerken van dit "dialogue model" merkt zij op: "This is a

- complex model of an iterative process where the directives coming from the top are informed by the perceptions of problems, possible solutions, and situational constraints coming from below, and where these directives in turn structure perceptions and the search for solutions at the section level. This model of the policy making process does involve a division of labour between hierarchical levels, though not in terms of a clear distinction between goal setting and the selection of means, i.e., the specification of action programs. Rather the observed division of labour refers to the processing of information, which is governed by different criteria at the various hierarchical levels." (Mayntz, 1976, p. 123).
107. Van Gunsteren, 1974(1), p. 43 e.v.
 108. o.c. p. 45.
 109. o.c. p. 45.
 110. Lindblom, 1959, p. 80 en 84; Braybrooke and Lindblom, 1963, p. 48 e.v.; Lindblom, 1965, p. 138-139; Lindblom, 1968, p. 14; Dror, 1968, p. 138-139 en Van Gunsteren, 1974(1), p. 33 e.v.
 111. March en Simon, 1969, p. 207.
 112. Simon, 1967, p. 32 e.v. en March en Simon, 1969, p. 207.
 113. Lindblom, 1965, p. 139; Lindblom, 1968, p. 15; Dror, 1971, p. 120 en Van Gunsteren, 1974(1), p. 35.
 114. Van Gunsteren, 1974(1), p. 39 e.v.
 115. o.c. p. 33.
 116. Ackoff, 1970, p. 12 e.v.
 117. Lindblom, 1959, p. 84.
 118. Lindblom, 1959, p. 84.
 119. Lindblom, 1959, p. 84.
 120. Etzioni, 1973, p. 221 e.v.
 121. o.c. p. 221-222.
 122. Etzioni, 1973, p. 223.
 123. o.c. p. 223.
 124. Lindblom, 1959, p. 85.
 125. Lindblom, 1959, p. 85.
 126. o.c. p. 85.
 127. o.c. p. 85-86. Voor een uitvoerige beschouwing over het proces van "partisan mutual adjustment" zie men Lindblom, 1965.
 128. Etzioni, 1973, p. 220.
 129. Lindblom, 1959, p. 88.
 130. Peper, 1974, p. 180.
 131. Etzioni, 1968, p. 282 e.v. en Etzioni, 1973, p. 217 e.v.
 132. Etzioni, 1973, p. 223.
 133. Etzioni, 1973, p. 224.
 134. o.c. p. 224.
 135. Etzioni, 1973, p. 224.
 136. Etzioni, 1973, p. 224.
 137. Etzioni, 1973, p. 225.
 138. Etzioni, 1973, p. 228.
 139. o.c. p. 228.
 140. Dror, 1968.
 141. Dror, 1968, p. 33 e.v.
 142. Dror, 1968, p. 26 en 50.
 143. Dror, 1968, p. 50 e.v.
 144. Dror, 1968, p. 163 e.v.
 145. Van Gunsteren, 1974(2), p. 124 e.v.
 146. Jantsch, 1969, p. 8.
 147. Van Gunsteren, 1974(2), p. 127.
 148. Van Gunsteren, 1974(2), p. 140-141.

149. Faludi, 1973(2), p. 131 e.v.
150. Beer, 1966 en Beer, 1975.
151. Etzioni, 1968.
152. Dror, 1968.
153. Jantsch, 1969 en Jantsch, 1972.
154. McLoughlin, 1969; McLoughlin and Webster, 1970 en McLoughlin, 1973.
155. Chadwick, 1971.
156. Habermas und Luhmann, 1971.
157. Faludi, 1973(1 en 2).
158. Friedmann, 1973 en Friedmann and Hudson, 1974.
159. Van Gunsteren, 1974(2).
160. Van Houten, 1974.
161. Wentink, 1976.
162. Van Dale, 1969, p. 1485.
163. Van Dale, 1969, p. 1180.
164. Voor een overzicht van de diverse betekenissen van het begrip "medezeggenschap" zie men Van Gorkum, 1968, p. 22 e.v. en Instituut voor Toegepaste Sociologie, 1973, p. 10 e.v. Voor een behandeling van het begrip "participatie" en verschillende participatievormen zie men Albeda, 1976, p. 16 e.v.
165. Voor een analyse van het begrip "inspraak" zij verwezen naar Jolles, 1974, p. 67 e.v.
166. Koopman, 1973, p. 156-157.
167. Scholten, 1975, p. 14.
168. Voor een uitvoerige behandeling van de problematiek van de vervreemding in de arbeid zie men Blumberg, 1968; Van der Graaf, 1975, en Van Strien, 1975.
169. Vergelijk Slater en Bennis, die stellen: "democracy in industry is not an idealistic conception but a hard necessity in those areas in which change is ever-present and in which creative scientific enterprise must be nourished. For democracy is the only system of organization which is compatible with perpetual change" (Slater and Bennis, 1964, p. 54).
170. Miles, 1965, p. 149 e.v.; Miles and Ritchie, p. 48 en Palmer, p. 13.
171. McGregor, 1960, p. 125.
172. Katz and Kahn, 1966, p. 220. Zie voor enige andere definities van het begrip "macht" Van Doorn, 1957, p. 73 e.v.; Ellemers, 1968, p. 22 e.v.; Van Zuthem, 1968, p. 35; Thierry, 1971, p. 253 en Hoogerwerf, 1972, p. 84 e.v.
173. Katz and Kahn, 1966, p. 302.
174. Katz and Kahn, 1966, p. 203.
175. Vergelijk Lammers, 1965, p. 182 e.v.; Idenburg, 1966, p. 21 en De Valk, 1970, p. 144.
176. Idenburg, 1966, p. 21.
177. Lammers, 1965, p. 181-182.
178. Van Zuthem wijst er op, dat bij het gezagsdenken in protestants-christelijke kring een duidelijk onderscheid tussen macht en gezag veelal ontbreekt (Van Zuthem, 1968, p. 68 en p. 71 e.v.).
179. Van Zuthem, 1968, p. 65 e.v.
180. Lammers, 1965, p. 184 e.v. Zie ook Idenburg, 1966, o.a. p. 114 e.v. en De Valk, 1970, p. 145 e.v.
181. Lammers definieert een functionele gezagsverhouding als "de typische gezagsverhouding welke berust op een legitimering van de machtsuitoefening door instemming (van hen die aan die macht zijn onderworpen) met de doeleinden waarvoor en de middelen waarmee macht wordt uitgeoefend" (Lammers, 1965, p. 184). Lammers' begrip "functionele gezagsverhouding" komt - indien we er van uitgaan dat in de omschrijving "instemming met de middelen waarmee" het element van

- vertrouwen in de deskundigheid van de gezagsdrager besloten ligt - overeen met ons begrip "deskundig-democratische gezagsrelatie".
182. Idenburg stelt "functioneel gezag is gezag dat berust op de kundigheid van de gezagdrager in het uitoefenen van zijn functie. Het steunt op kwaliteiten die maken dat iemand een leiderschapspositie goed vervult: vakkennis, persoonlijke invloed, sociale bekwaamheden, ervaring en dergelijke. Bij functioneel of persoonlijk gezag valt de nadruk op de aangeboren of aangeleerde persoonlijke kwaliteiten die iemand gezag geven" (Idenburg, 1966, p. 21). Idenburgs' begrip "functioneel" komt derhalve overeen met ons woord "deskundig" in het begrip "deskundig-democratisch gezag".
 183. Volgens Van Zutem staat bij functioneel gezag "de instemming met de doelstellingen van de invloedsmeerdere centraal" (Van Zutem, 1968, p. 44).
 184. Zie voor een nadere uitwerking Lammers, 1965, p. 185 e.v.; Idenburg, 1966, p. 56 e.v. en De Valk, 1970, p. 147 e.v.
 185. Lammers, 1965, p. 189 e.v.
 186. Van Wezel, 1976, p. 39.
 187. Zie voor een overzicht van de diversiteit aan opvattingen over de wenselijke mate en vorm van de medezeggenschap van werknemers in ondernemingen Van Gorkum, 1968, p. 23 e.v.; Albeda, 1975, p. 91 e.v. en Albeda, 1976, p. 45 e.v.
 188. Van Rhijn, 1969, p. 43.
 189. Wiardi Beckman Stichting, 1974, p. 17.
 190. Vollebergh, 1971, p. 213.
 191. Langman, 1973, p. 147.
 192. Jolles, 1974, p. 45.
 193. Teulings, 1969, p. 272.
 194. Peper, 1969, p. 1104.
 195. Albeda, 1968, p. 101.
 196. Drenth, 1973, p. 219.
 197. Wiardi Beckman Stichting, 1974, p. 59 en p. 111.
 198. Lammers, 1970, p. 189.
 199. Vollebergh, 1971, p. 218.
 200. Jolles, 1974, p. 39 e.v.
 201. Jolles, 1974, p. 44.
 202. Broekmeyer, 1968, onder meer p. 119 e.v. en p. 267 e.v.; Broekmeyer en Ramondt, 1971, in het bijzonder p. 36-41 en p. 201 e.v.; Stichting Maatschappij en Onderneming, 1972, p. 37 e.v.; Werkgroep T.H.-Eindhoven, 1972, p. 25 e.v.; Drenth, 1973, p. 222 e.v.; Boonzajer Flaes en Ramondt, 1974, onder meer p. 266 e.v.; Wiardi Beckman Stichting, 1974, p. 68 e.v. en Ramondt, 1974(1), p. 78 e.v.
 203. Op een aantal aspecten van dit probleem wordt uitvoerig ingegaan in Michels, 1969; zie in het bijzonder ook de Inleiding van Van Doorn (p. 13-38).
 204. Prof. Mr. B.M. Teldersstichting, 1962, p. 31-32.
 205. Kuin, 1969, p. 25.
 206. Kuin, 1969, p. 25.
 207. Stikker, 1975, p. 37 en p. 53-54.
 208. Prof. Mr. B. M. Teldersstichting, 1962, p. 32.
 209. Vollebergh, 1970, p. 86.
 210. Philipsen, 1965, p. 91; Vollebergh, 1970, p. 86; Van Hoof, 1972, p. 14 en Contactgroep Werkoverleg Noord-Brabant, 1972, p. 7.
 211. Contactgroep Werkoverleg Noord-Brabant, 1972, p. 7-8.
 212. Van Hoof, 1972, p. 15.
 213. Van der Wolk, 1972, p. 5.
 214. Albeda, 1968, p. 102.
 215. Mulder, 1972(1), p. 28-29.

216. Mulder, 1973, p. 174.
217. Mulder, 1972(2), p. 103.
218. Mulder, 1972(1), p. 29, 71 en 94.
219. Mulder, 1972(1), p. 31 en 71 e.v.
220. Mulder, 1972(2), p. 73 en 94.
221. Mulder, 1969, p. 25.
222. Mulder, 1973, p. 178.
223. Mulder, 1972(1), p. 104.
224. Een nadere onderverdeling van de motieven om werkoverleg te bevorderen is te vinden bij Van Hoof, 1972, p. 15 e.v. en Scheurer, 1974, p. 47 e.v.
225. Kuipers, 1972, p. 15 e.v.
226. Ramondt, 1974(2), p. 175 e.v.
227. Scholten, 1975, p. 57 e.v.
228. Mulder, 1973, p. 184-185.
229. Albeda, 1968, p. 101.
230. Scholten, 1972, p. 13.
231. Albeda, 1972, p. 1162.
232. Hetman, 1973.
233. TH-Twente, 1976.
234. De Galan, 1973, p. 11.
235. De Galan, 1973, p. 11.
236. Sniijders, 1971, p. 73-74.
237. Zoutendijk, 1972, p. 211.
238. Koch und Senghaas, 1970; Van Steenberg en Van Hengel, 1971; Glaser, 1972; Lenk, 1973 en Wentink, 1976, p. 150 e.v. Vergelijk ook Meynaud, 1968; Roszak, 1970; Thoenes, 1971; Van Hasselt, 1971; Habermas, 1973; Bell, 1974 en Crinice Le Roy, 1976.
239. Hoogerwerf, 1973, p. 312.
240. Peper, 1969, p. 1104.
241. Oele, 1970, p. 19 en Nota wetenschapsbeleid, 1974, p. 54-55.
242. Oele, 1970, p. 19 en p. 67.
243. Vergelijk Kok, 1975, p. 27.
244. Verburg, 1966(1), p. 63 e.v.
245. Men zie o.a. Centrale Directie van de Volkshuisvesting en de Bouwnijverheid, 1970; Commissie Heroriëntatie Overheidsvoorlichting, 1970; Jolles, 1974; Korsten, 1975; Kuipers, 1975; Scholten, 1975 en Arendsen de Wolff, 1976.
246. Koopman, 1973, p. 157-158 en Albeda, 1975, p. 97.
247. Arendsen de Wolff, p. 55 e.v.
248. Van Heusden, 1973, p. 161.
249. Zie voor een uiteenzetting waarbij de wenselijkheid van een duidelijke organisatie van inspraakprocessen (duidelijkheid m.b.t. de te verrichten activiteiten, de rol van de diverse groepen betrokkenen in de verschillende fasen van besluitvorming, de te volgen procedures, de fasering in de tijd, e.d.) wordt beklemtoond, en een model ter realisatie daarvan wordt uitgewerkt, Van Dam, 1976.
250. Jolles, 1974, p. 268. Vergelijk ook Korsten, 1975, p. 116 e.v.
251. Van Dijck, 1975(1), p. 212.
252. Van Dijck, 1975(1), p. 212.
253. Wet op de ondernemingsraden, 1971, art. 18, lid 1.
254. Rodenburg, 1974, p. 152-153.
255. Van Gorkum, 1973, p. 169-170.
256. Albeda, 1968, p. 105-106.
257. Zoutendijk, 1972, p. 214.
258. De Groot, 1971, p. 246.
259. Zoutendijk, 1972, p. 214.

260. Van Praag, 1973, p. 64.
261. De Groot, 1971, p. 246.
262. De Groot, 1971, p. 246.
263. Voor een uitvoerige behandeling van de problematiek van de informatieverstrekking door de onderneming aan de belanghebbenden zie men "Informatie over de onderneming", MAB, juli/augustus 1974 en Arendsen de Wolff, 1976. Voor wat betreft de informatieverstrekking van de overheid aan belanghebbenden zij in het bijzonder verwezen naar het rapport "Openbaarheid openheid" van de Commissie Heroriëntatie Overheidsvoorlichting, 1970; de dissertatie van Klinkers, 1974 en de stukken behorende bij de Ontwerp Wet openbaarheid van bestuur, 1975-1977.
264. Arendsen de Wolff, 1976, p. 38-39.
265. Arendsen de Wolff, 1976, p. 39.
266. De Groot, 1971, p. 253.

Hoofdstuk 4.

1. Oldendorff, 1972, p. 202.
2. Laeyendecker, 1976.
3. Horton, 1968, p. 36 e.v.
4. Horton, 1968, p. 38 en 39.
5. o.c. p. 39.
6. Horton, 1968, p. 41.
7. Horton, 1968, p. 39.
8. Goudsblom, 1972, p. 132.
9. Thurlings, 1970, p. 47.
10. Couwenberg, 1970, p. 23.
11. Hoefnagels, 1968, p. 337 e.v.
12. Thurlings, 1970, p. 47.
13. Van Steenberghe, 1970, p. 9.
14. Thurlings, 1970, p. 48.
15. Vergelijk de woorden van de encycliek "Rerum Novarum" van Paus Leo XIII: "In elk opzicht heeft de eene klas de andere nodig: geen kapitaal kan bestaan zonder arbeid, noch arbeid zonder kapitaal. Eendracht kweekt schoonheid en orde; daartegenover ontstaat uit aanhoudenden strijd noodzakelijkerwijze wanorde en ruwe verwildering" (Rerum Novarum, 1931, p. 20).
16. In de encycliek "Mater et Magistra" van Paus Johannes XXIII wordt gesteld: "In ieder geval moet men ernaar streven, aan de onderneming het karakter te geven van een echt menselijke gemeenschap, die met haar geest de onderlinge betrekkingen en de verschillende functies en diensten doordringt. Dit vereist, dat de onderlinge verhouding tussen de ondernemers en leiders enerzijds en de arbeiders anderzijds gedragen wordt door wederzijds respect, waardering en welwillendheid; dat allen loyaal, actief en eendrachtig samenwerken aan een gemeenschappelijke taak". (Mater et Magistra, 1961, p. 58-59).
17. Wallenburg, 1965, p. 38 e.v. Vergelijk Linssen, 1975, p. 84 e.v.
18. Van Zuthem stelt: "Denkers als Kuyper en Sikkel hebben veel bijgedragen tot de gedachte, dat de onderneming een organische eenheid vormt ... Het is duidelijk, dat dit organische denken een belangrijke grondslag vormt voor de visie op de maatschappelijke verhoudingen. Immers, wanneer men de menselijke relaties ziet als een organische eenheid, houdt dit in dat mensen en menselijke groeperingen bij elkaar behoren en elkaar nodig hebben. In feite is er dan geen plaats voor de tegenstelling. Dit betekent natuurlijk niet, dat

de aanhangers van het organische denken deze tegenstellingen negeerden. Wel was bij hen de praktische politiek gericht op het bewerkstelligen van die eenheid ... Kenmerkende elementen in het protestants-christelijk sociaal denken, die ook vandaag nog een grote rol spelen, zoals het streven naar overleg en samenwerking tussen werkgevers en werknemers, vinden in sterke mate hun uitgangspunt in het organische denken. Op de achtergrond staat de overtuiging en voor velen ook het verlangen, dat mensen met verschillende belangen een eenheid moeten vormen. Moeten vormen, omdat God het zo wil". (Van Zuthem, 1968, p. 63 e.v.).

19. March en Simon, 1969, p. 137 e.v.
20. Veen, 1971, p. 370.
21. March en Simon, 1969, p. 211.
22. Dekker, 1970.
23. Van Doorn, 1966, p. 241.
24. Valkenburgh, 1969, p. 20-21.
25. Dahrendorf, 1965, p. 105.
26. De Moor, 1968(2), p. 92.
27. Thierry, 1969, p. 42.
28. Van Zuthem, 1967.
29. Voor nadere beschouwingen betreffende de intenties en mogelijkheden van en moeilijkheden met advocacy-planning wordt verwezen naar Davidoff, 1965; Bolan, 1967, p. 239; Peattie, 1968; Anderson, 1968, p. 171 e.v.; Funken en Ronteltap, 1969 en Mazziotti, 1974.
30. Zwart, 1975, p. 22 e.v.
31. Lievegoed, 1972, p. 222.
32. Loenen en Gevers, 1972 en Loenen, 1976.
33. Loenen, 1976, p. 178.
34. Loenen, 1972, p. 15 e.v. en Loenen, 1976, p. 180.
35. Lammers, 1968(2).
36. Likert, 1961.
37. Schein, 1965.
38. Mey, 1965.
39. Gellerman, 1966.
40. Pfiffner en Sherwood, 1966.
41. Van der Schroeff, 1968.
42. March en Simon, 1969.
43. Thierry, 1971.
44. Botter, 1971(2).
45. Silverman, 1972.
46. Zwart, 1973.
47. Kast and Rosenzweig, 1974.
48. Thierry, 1968, stelling VI.
49. Zie bijvoorbeeld Vroom, 1964, p. 181 e.v.
50. Vroom, 1964, p. 187.
51. Bruyns, 1972, p. 31.
52. Likert, 1961, p. 29 e.v. en Vroom, 1964, p. 230 e.v.
53. Bennis, 1959, p. 263.
54. Bennis, 1959, p. 266.
55. Bakke, 1953, p. 5 e.v.
56. Bakke, 1953, p. 22.
57. Likert, 1961, p. 6 e.v.
58. Reddin, 1970, p. 20 e.v.
59. Reddin, 1970, p. 23.
60. Reddin, 1970, p. 24.
61. Likert, 1961, p. 5 e.v. en Likert, 1967, p. 13 e.v.
62. Likert, 1961, p. 97 e.v. en Likert, 1967, p. 46.

63. Likert, 1961, p. 99.
64. Likert, 1961, p. 100.
65. Trist, 1963.
66. Emery, 1966.
67. Miller and Rice, 1967.
68. Van Beinum, 1968.
69. Emery and Trist, 1969(1).
70. Silverman, 1972, p. 109 e.v.
71. Allegro, 1973.
72. Van der Zwaan, 1973(1).
73. De Sitter, 1974(1 en 2).
74. Nederlandse Vereniging voor Bedrijfspsychologie, 1973, p. 2.
75. Van Dijck, 1970, p. 12.
76. Emery, 1966, p. 2.
77. Voor een analyse van deze begrippen en enkele opvattingen omtrent hun onderlinge relatie zij verwezen naar Steiner, 1969, p. 390 e.v. en Keuning, 1973, p. 31 e.v.
78. Buckley, 1968(1).
79. Emery, 1969.
80. Klir, 1972.
81. Beishon and Peters, 1972.
82. Silverman, 1972.
83. Optner, 1973.
84. Keuning, 1973.
85. Hanken en Reuver, 1973.
86. Kramer en De Smit, 1974.
87. De Leeuw, 1974.
88. Kast and Rosenzweig, 1974.
89. Hanken, 1974.
90. Churchman, 1975.
91. Eyzenga, 1975.
92. In 't Veld, 1975.
93. Zie o.a. Buckley, 1968(1); Leenen, 1971; Beishon and Peters, 1972; De Leeuw, 1974; Hoefnagel, 1976 en Noordzij, 1976.
94. Keuning, 1973, p. 33.
95. Keuning, 1973, p. 8 e.v.
96. Kramer en De Smit, 1974, p. 16 en Eyzenga, 1975, p. V e.v.
97. Keuning, 1973, p. 33.
98. Keuning, 1973, p. 59.
99. In 't Veld, 1975, p. 29-30.
100. In 't Veld, 1975, p. 136.
101. Van der Zwaan, 1973(2), p. 3 e.v. en Eyzenga, 1975, p. 72 e.v.
102. Zie voor een overzicht van een aantal definities van het begrip systeem Jordan, 1973, p. 53 e.v. en Keuning, 1973, p. 46 e.v.
103. Hall and Fagen, 1968, p. 81.
104. Ackoff, 1969, p. 332.
105. Hanken en Reuver, 1973, p. 10.
106. Kramer en De Smit, 1974, p. 22.
107. Kast and Rosenzweig, 1974, p. 101.
108. Keuning, 1973, p. 67.
109. Keuning, 1973, p. 56 e.v.
110. De Moor, 1968(2), p. 91.
111. Eyzenga, 1975, p. 77.
112. In 't Veld, 1975, p. 23.
113. Silverman, 1972, p. 39 e.v.
114. Silverman, 1972, p. 39.
115. o.c. p. 40.

116. Boulding, 1956, p. 202 e.v.
117. Boulding, 1956, p. 207.
118. Hofstede, 1969, p. 74-75 en Keuning, 1973, p. 83.
119. Hofstede, 1969, p. 73.
120. Kramer en De Smit, 1974, p. 34.
121. Buckley, 1968(2), p. 490 e.v.
122. Feitsma, 1968, p. 6-7.
123. Kwant, 1971, p. 1 e.v.
124. Emery and Trist, 1969(2), p. 248 e.v.
125. Lievegoed, 1972, p. 196.
126. Van Dijck, 1974, p. 20.
127. Langman, 1968, p. 39 e.v.
128. Van Waveren, 1968, p. 86 e.v.
129. Van Dijck, 1969, p. 234 e.v.
130. Tromp, 1966, p. A500.
131. Van Dale, 1969, p. 555.
132. Verburg, 1966(2), p. 3 e.v.
133. Kramer en De Smit, 1974, p. 41.
134. o.c. p. 42.
135. Van Dijck, 1974, p. 57.
136. Kast and Rosenzweig, 1976, p. 17.
137. Lorsch and Lawrence, 1970, p. 1.
138. Emery and Trist, 1969(2), p. 245 e.v. en Emery, 1972, p. 41 e.v.
139. Thompson, 1967, p. 69 e.v.
140. Thompson, 1967, p. 27 e.v.
141. o.c. p. 72.
142. Thompson, 1967, p. 69 e.v.
143. Lawrence and Lorsch, 1967; Lawrence and Lorsch, 1969, p. 24 e.v. en Lorsch and Lawrence, 1970, p. 5 e.v.
144. Lawrence and Lorsch, 1967, p. 25 e.v.
145. Emery and Trist, 1969(2), p. 246.
146. Emery, 1972, p. 44.
147. Thompson, 1967, p. 72.
148. Lawrence and Lorsch, 1969, p. 25 e.v.
149. Ashby, 1956, p. 124 e.v.
150. Ashby, 1956, p. 206 e.v.
151. Verwezen zij naar Thompson, 1967; Lawrence and Lorsch, 1967 en 1969; Emery and Trist, 1969(2) en 1972; Lorsch and Lawrence, 1970 en Van Dijck, 1974.
152. Thompson, 1967, p. 20 e.v.
153. Thompson, 1967, p. 21 e.v.; Emery, 1972, p. 46 e.v.; Trist, 1972, p. 88 e.v. en Van Dijck, 1974, p. 68 e.v.
154. Thompson, 1967, p. 25 e.v.; Emery and Trist, 1969(2), p. 248 e.v.; Emery, 1972, p. 68 e.v. en Van Dijck, 1974, p. 59 e.v.
155. Lawrence and Lorsch, 1969, p. 26.
156. Lawrence and Lorsch, 1969, p. 27.
157. Thompson, 1967, p. 73.
158. Lawrence and Lorsch, 1967, p. 8 e.v.; Lawrence and Lorsch, 1969, p. 13 en Lorsch and Lawrence, 1970, p. 8 e.v.
159. Lawrence and Lorsch, 1967, p. 14 e.v.; Lawrence and Lorsch, 1969, p. 13 e.v. en Lorsch and Lawrence, 1970, p. 12.
160. Argyris, 1957, p. 49 e.v.
161. Argyris, 1957, p. 58 e.v.
162. Argyris, 1957, p. 59.
163. Argyris, 1957, p. 233.
164. Argyris, 1957, p. 233 e.v.

165. Argyris, 1957, p. 95 e.v. Een verwante, op de ontwikkelingslanden toegespitste, beschouwing over de mogelijkheden van de mens om de gewenste en de ervaren situatie in overeenstemming met elkaar te brengen is te vinden bij Röling, z.j., p. 9 e.v. Hij wijst er daarbij onder meer op dat de mens in beginsel zowel de mogelijkheid heeft tot aanpassing van zijn verlangens aan de omstandigheden ("adaptatie aan de omgeving") als de mogelijkheid tot aanpassing van de omstandigheden aan zijn verlangens ("manipulatie van de omgeving").
166. Thierry, 1969, p. 48.
167. Argyris, 1957, o.a. p. 175 e.v.
168. Argyris, 1957, p. 177 e.v.
169. Thierry, 1969, p. 50 en Cornelis, 1974, p. 12 e.v.
170. Argyris, 1957, p. 187 e.v.
171. McGregor, 1960, p. 33 e.v.
172. o.c. p. 42.
173. o.c. p. 42.
174. McGregor, 1960, p. 47 e.v.
175. McGregor, 1960, p. 49 e.v.
176. Van Eekelen, 1966.
177. McGregor, 1960, p. 55.
178. Argyris, 1957, p. 200 e.v.
179. Argyris, 1964, p. 197 e.v.
180. Argyris, 1971.
181. Bruyns, 1972, p. 33.
182. Van Dijck, 1968, p. 44-45.
183. Bruyns, 1972, p. 54.
184. Vergelijk Van Eekelen, 1966, p. 71 e.v. en Röling, z.j., p. 1 e.v.
185. Fontijne, 1970, p. 33.
186. Zie voor overzichten van ervaringen met werkstructurering Rush, 1971; Davis and Taylor, 1972; Kuipers, 1972; Ramondt, 1974(2); Philipoom, 1974; Cornelis, 1974; Van der Graaf, 1975; Den Hertog, 1975; NIVE, 1975; Scholten, 1975 en Bolweg, 1976.
187. Mastenbroek, 1971, p. 312.
188. Mastenbroek, 1971, p. 305 e.v.
189. Mok, 1970, p. 187 e.v.
190. Bruyns, 1972, p. 45.
191. Vergelijk Bruyns, 1972, p. 35.
192. Bruyns, 1972, p. 46 e.v.
193. De Jager en Mok, 1974, p. 131.
194. Bruyns, 1972, p. 172. Vergelijk Van Wezel, 1976, p. 29 e.v.
195. Silverman, 1972, p. 150 en 179 e.v.
196. Silverman, 1972, p. 151.
197. Silverman, 1972, p. 212.
198. Van der Zwaan, 1973(1), p. 252.
199. Hermans, 1968, p. 57.
200. Strauss, 1963, p. 47 e.v.
201. o.c. p. 52.
202. Bruyns, 1972, p. 23.
203. o.c. p. 23.
204. March en Simon, 1969, p. 171 e.v. en 210 e.v.
205. Technische Hogeschool-Delft, z.j., p. 12 e.v.
206. Kampfraath, 1969, p. 128 e.v.
207. Breuer, 1970, p. 108-109.
208. Juran, 1964, p. 1 e.v.
209. Verburg, 1966(1), p. 53.
210. Verburg, 1966(2), p. 3.
211. Lievegoed, 1972, p. 9.

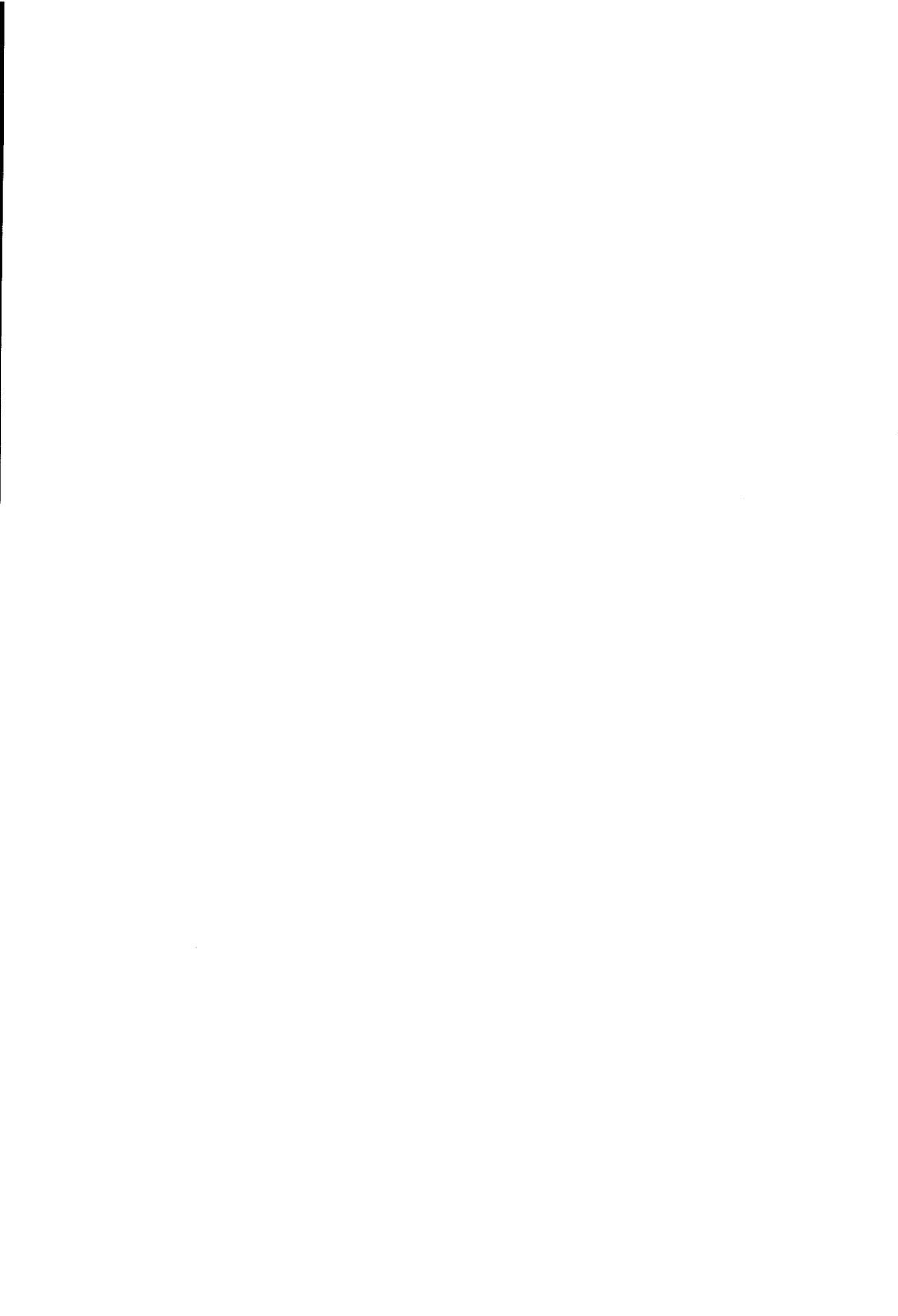
212. In 't Veld, 1975, p. 277.
213. Kramer en De Smit, 1974, p. 47.
214. In 't Veld, 1975, p. 19.
215. In 't Veld, 1975, p. 25.
216. Marx, 1966, p. 5.
217. Burns and Stalker, 1961.
218. Burns and Stalker, 1961, p. 96 e.v.
219. Burns and Stalker, 1961, p. 119 e.v.
220. Lammers, 1968(2), p. 13.
221. Lammers, 1968(2), p. 23.
222. Woodward, 1965.
223. Likert, 1961, p. 77 e.v.
224. o.c. p. 82.
225. o.c. p. 82.
226. o.c. p. 81.
227. o.c. p. 82.
228. o.c. p. 83.
229. Likert, 1961, p. 83.
230. Perrow, 1967, p. 194 e.v. en Perrow, 1970, p. 75 e.v.
231. Perrow, 1970, p. 75.
232. Perrow, 1967, p. 194 e.v. en Perrow, 1970, p. 75 e.v.
233. Perrow, 1967, p. 196 e.v. en Perrow, 1970, p. 77 e.v.
234. Perrow, 1967, p. 200 e.v. en Perrow, 1970, p. 81 e.v.
235. Perrow, 1967, p. 204.
236. Perrow, 1967, p. 199 e.v. en Perrow, 1970, p. 80 e.v.
237. Thompson, 1967, p. 161.
238. Thompson, 1967, p. 15 e.v.
239. o.c. p. 16.
240. o.c. p. 17.
241. o.c. p. 80.
242. Thompson, 1967, p. 56.
243. Van der Zwaan, 1972.
244. De Sitter, 1974(3).
245. Olden, 1974.
246. Van Gunsteren, 1972, p. 201.
247. Van Gunsteren, 1972, p. 206.
248. o.c. p. 200.
249. o.c. p. 189.
250. Van Gunsteren, 1972, p. 192 e.v.
251. Van Gunsteren, 1972, p. 191 e.v.
252. o.c. p. 210.
253. Pelz and Andrews, 1966; OECD, 1971; Science Policy Research Unit, 1972; Rothwell, 1974(1 en 2); Szakasits, 1974; Nijverheidsorganisatie TNO, 1974; Prakke, 1974 en Havelock, 1975.
254. Havelock, 1973 en Havelock, 1975.
255. OECD, 1971.
256. Bennis, Benne and Chin, 1974.
257. Nijverheidsorganisatie TNO, 1974.
258. Van Dijck, 1974.
259. Pavitt and Walker, 1976.
260. Prakke, 1976.
261. Cohen, 1970, p. 59.
262. Lammers, 1968(2), p. 15.
263. Bosboom, 1966(1), p. A 535 e.v.; Bosboom, 1966(2), p. 30 e.v. en Verburg, 1966(2), p. 15 e.v.
264. Wattel, 1968, p. 486 e.v.
265. Kieser, 1969, p. 275.
266. March en Simon, 1969, p. 248 e.v.

267. Albeda, 1970, p. 343.
268. Kuin, 1963, p. 26.
269. Door diverse auteurs wordt op de problematiek van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van werkers en organisaties ingegaan. Zie o.a. Schein, 1967; Humble, 1973; Philips, 1973; Ter Heide, 1975; Rip and Boeker, 1975; Van Dijck, 1975(1 en 2) en Weinberg, 1976.
270. Zie voor nadere uiteenzettingen omtrent diverse aspecten van de projectorganisatie en de matrixorganisatie Marx, 1970; Van Doorn en Luscuere, 1971; Kampfraath, 1972 en 1976; Van Dijck, 1974; Koolma en Van de Schoot, 1974; Schneider, 1975; Knight, 1976 en Buitenhuis, 1976.
271. Lammers, 1968(2), p. 16.
272. Burns and Stalker, 1961, p. 122.
273. Lawrence and Lorsch, 1969, p. 24 e.v.
274. Lawrence and Lorsch, 1969, p. 27.
275. o.c. p. 25.
276. Lawrence and Lorsch, 1969, p. 12.
277. Technische Hogeschool-Delft, z.j., p. 13.
278. Fiedler, 1967, p. 133 e.v.
279. Straus, 1962, p. 193.
280. Reddin, 1970, p. 38-39.
281. Reddin, 1970, p. 61 e.v.

Hoofdstuk 5.

1. Wansink, 1973, p. 5 e.v.
2. Verkaik, 1974, p. 1 e.v.
3. Voor een uitvoerig overzicht van het scala aan onderzoekactiviteiten, onderwerpgebieden en wetenschapsgebieden binnen het landbouwkundig onderzoek zie men het rapport van de NRLO - Commissie Herziening Rubriceringsschema, 1972.
4. Verkaik, 1972.
5. Maltha, 1976.
6. Zie voor een nadere uitwerking Verkaik, 1972, p. 59 e.v.
7. Verkaik, 1971, p. 17 e.v.
8. Verkaik, 1971.
9. NRLO - Afdeling Dierlijke Productie, 1976.
10. Zie o.a. het rapport van de NRLO - Voorbereidingscommissie voor de Inrichting van de Afdeling Plantaardige Productie, 1976; het ontwikkelingsplan van de NRLO - Afdeling Dierlijke Productie, 1976; en de vermoedelijk in 1977 verschijnende interimrapporten van de NRLO - Voorbereidingscommissies voor de Afdelingen Landinrichting en Natuur- en Landschapsbeheer en Verwerking en Marktvoorziening.
11. Zie o.a. NRLO - Voorbereidingscommissie voor de Inrichting van de Afdeling Plantaardige Productie, 1976, p. 42 e.v.
12. Met name dienen te worden genoemd: het rapport "Bijdrage tot een meerjarenplan voor het landbouwkundig onderzoek 1972-1976" (Ministerie van Landbouw en Visserij, 1972), waarvan vermoedelijk in 1977 een herziene versie gericht op de periode 1977-1981 zal verschijnen; de "Discussienota ten behoeve van de meerjarenplanning der Voedingsorganisatie TNO" (Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek, 1976), en het "Ontwikkelingsplan dierlijk productie onderzoek" (NRLO - Afdeling Dierlijke Productie, 1976).
13. Voor een overzicht van technological forecasting technieken zij verwezen naar Jantsch, 1967; Bright and Schoeman, 1973 en Van der Lee, Bemelmans en Beek, 1973.
14. Ideeën omtrent de opzet van een sterkte-zwakke onderzoek zijn o.a. te vinden bij Messelink, 1973 en Snellen, 1975, p. 143 e.v.

15. Zie o.a. Shils, 1968; Fishel, 1971; Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, 1971; OECD, 1972(1); Arnon, 1975; Wise, 1975; Bemelmans, 1976 en De Mulder, 1976.
16. NRLO - Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek, 1970.
17. Dijkveld Stol en Höbaus, 1974.
18. NRLO - Afdeling Dierlijke Productie, 1976, Deel III, p. 49 e.v.
19. Zie voor een beschrijving van het systeem van projectenadministratie in het landbouwkundig onderzoek de rapporten:
 - Projectbeschrijving en projectbeheer in het landbouwkundig onderzoek (NRLO - Commissie Projectbeschrijving en Projectbeheer, 1969);
 - Rubriceringsschema 1972 landbouwkundig onderzoek (NRLO - Commissie Herziening Rubriceringsschema, 1972);
 - Richtlijnen beschrijving en verslaglegging projecten (NRLO - Begeleidingscommissie Projectenadministratie, 1976);
 - Richtlijnen financiële administratie projecten (NRLO - Begeleidingscommissie Projectenadministratie, 1976).
20. Maltha, 1976, p. 51.



LITERATUUR

- Ackoff, R.L.: Systems, organizations, and interdisciplinary research. In: Emery, F.E.(ed.): Systems thinking. Selected readings. Harmondsworth, 1969, p.330 - 347.
- Ackoff, R.L.: A concept of corporate planning. New York, 1970.
- Albeda, W.: Technocratie of democratie. Evangelie en Maatschappij, april 1968, p.101 - 109.
- Albeda, W.: Een andere onderneming, een andere economische orde? ESB, 12-11-1969, p.1098 - 1118.
- Albeda, W.: Autonomie en democratie. ESB, 1-4-1970, p.343.
- Albeda, W.: De toekomst van de onderneming. ESB, 16-6-1971, p.556 - 561.
- Albeda, W.: Vakvereniging en onderneming. ESB, 6-12-1972, p.1160 - 1165.
- Albeda, W.: Arbeidsverhoudingen in Nederland. Een inleiding. Alphen aan den Rijn, 1975.
- Albeda, W.: Participatie, arbeid en maatschappij. Alphen aan den Rijn, 1976.
- Allegro, J.T.: Socio-technische organisatieontwikkeling. Leiden, 1973.
- Allison, G.T.: Essence of decision. Explaining the Cuban missile crisis. Boston, 1971.
- Allport, G.W.: Personality. London, 1949.
- Allport, G.W., Vernon, P.E. and Lindzey, G.: Study of values. A scale for measuring the dominant interests in personality. Boston, 1960.
- Altshuler, A.: The goals of comprehensive planning. In: Faludi, A.(ed.): A reader in planning theory. Oxford, 1973, p.193 - 209.
- Anderson, S.(ed.): Planning for diversity and choice. Cambridge, Massachusetts, 1968.
- Ansoff, H.I.: Corporate strategy, An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, 1965.
- Arendsen de Wolff, G.J.W.: De informatieplicht van de onderneming. Informatieverstrekking en geheimhouding in de betrekkingen tussen de onderneming en de werknemersvertegenwoordigers. Deventer, 1976.
- Argenti, J.: Corporate planning; a practical guide. London, 1968.
- Argyris, C.: Personality and organization, The conflict between system and the individual. New York, 1957.
- Argyris, C.: Integrating the individual and the organization. New York, 1964.
- Argyris, C.: Management and organizational development. The path from XA to YB. New York, 1971.
- Arnon, I.: The planning and programming of agricultural research. FAO. Rome, 1975.
- Ashby, W.R.: An introduction to cybernetics. London, 1956.
- Bakke, E.W.: The fusion process. A map for the exploration of the relationship of people and organizations. New Haven, 1953.
- Ban, A.W.van den: Inleiding tot de voorlichtingskunde. Meppel, 1974.
- Beer, S.: Decision and control. London, 1966.
- Beer, S.: Platform for change. London, 1975.
- Beinum, H.J.J.van, e.a.: Taakontwerp en werkorganisatie; een sociotechnisch veldexperiment. Den Haag, 1968.
- Beishon, J. and Peters, G. (eds): Systems behaviour. London, 1972.
- Bell, D.: The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. London, 1974.
- Bemelmans, Th.M.A.: Researchplanning in de onderneming. Tilburg, 1976.
- Bennis, W.G.: Leadership theory and administrative behaviour. The problem of authority. Administrative Science Quarterly, December 1959, p.259 - 301.

- Bennis, W.G., Benne, K.D. and Chin, R. (eds): *The planning of change*. London, 1974.
- Bethe, H.J.: Directeuren als doelverdedigers. *Serie Bedrijfspsychologie*, no. 59. Leiden, 1972, p.33 - 62.
- Bethe, H.J.: *Ondernemingsdoelstellingen bij nader inzien, economisch-sociologische verkenning in analytische dialoog met management*. Leiden, 1975.
- Blueprint for survival*. *The Ecologist*, January 1972, p. 1-43.
- Blumberg, P.: *Industrial democracy. The sociology of participation*. London, 1968.
- Bolan, R.S.: *Emerging views of planning*. *Journal of the American Institute of Planners*, July 1967, p.233 - 245.
- Bolweg, J.F.: *Job design and industrial democracy. The case of Norway*. Leiden, 1976.
- Boonzajer Flaes, R. en Ramondt, J.: *Autoriteit en democratie. Arbeiderszelfbestuur in rijke en arme Joegoslavische ondernemingen*. Rotterdam, 1974.
- Bosboom, P.H.: *Flexibiliteit en efficiency, wat kan de organisatiekunde bijdragen?* *De Ingenieur*, 16 september 1966, p. A533 - A536. (1966-1).
- Bosboom, P.H.: *De bestuursstructuur in de onderneming en in andere grote organisaties*. In: *Organiseren - organisatiekunde*. Alphen aan den Rijn, 1966, p.29 - 36. (1966-2).
- Bosman, A.: *Organisatie, gedrag en handelen*. *ESB*, 21-2-1973, p.165 - 169.
- Botter, C.: *Ondernemingsdoeleinden, opstellen en verwezenlijken*. Eindhoven, 1971. (1971-1).
- Botter, C.: *Industrie en organisatie*. Eindhoven, 1971. (1971-2).
- Boulding, K.E.: *General systems theory - The skeleton of science*. *Management Science*, April 1956, p.197 - 208.
- Bouma, J.L.: *Ondernemingsdoel en winst. Een confrontatie van enkele theorieën van het ondernemingsgedrag*. Leiden, 1966.
- Bouma, J.L.: *De toepassing van intern-gedragsmodellen in de bedrijfseconomie*. Leiden, 1967.
- Braam, A.van: *Aanzet tot een analyse- en sturingsmodel van de departementale indeling en de coördinatie van de beleidsvorming der rijksoverheid op langere termijn*. In: *Bestuursorganisatie bij de kabinetsoverheid 1971. Rapport van de Commissie Interdepartementale Taakverdeling en Coördinatie*. 's-Gravenhage, 1971, p.119 - 133.
- Braybrooke, D. and Lindblom, Ch.E.: *A strategy of decision*. New York, 1963.
- Breuer, F.J.L.I.: *De organisatiekundige actie*. *Mens en Maatschappij*, maart/april 1970, p.104 - 119.
- Bright, J.R. and Schoeman, M.E.F. (eds): *A guide to practical technological forecasting*. Englewood Cliffs, 1973.
- Broekmeyer, M.J.: *De arbeidersraad in Zuidslavië*. Meppel, 1968.
- Broekmeyer, M.J. en Ramondt, J.J.: *Arbeiderszelfbestuur in een Joegoslavische papierfabriek*. Amsterdam, 1971.
- Brooks, H.: *Versatility vs. depth, the problems of education for the future*. *TNO-Nieuws*, maart 1972, p.73 - 78.
- Bruyns, R.A.C.: *De invloed van werk en milieu op arbeidsmotivatie*. Assen, 1972.
- Buckley, W. (ed.): *Modern systems research for the behavioral scientist. A sourcebook*. Chicago, 1968. (1968-1).
- Buckley, W.: *Society as a complex adaptive system*. In: Buckley, W. (ed.): *Modern systems research for the behavioral scientist. A sourcebook*. Chicago, 1968, p.490 - 513. (1968-2).
- Buitenhuis, C.H.: *Organisatie van innovatie. Innovatie van organisatie. De matrix als stimulans voor vernieuwing*. Eindhoven, 1976.

- Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft. Methoden der Prioritätsbestimmung I, II, III. 1971.
- Burns, T. and Stalker, G.M.: The management of innovation. London, 1961.
- Centrale Directie van de Volkshuisvesting en de Bouwnijverheid. Inspraak, theorie of werkelijkheid. Inventarisatie en evaluatie van een aantal inspraakprocessen inzake stadsreconstructie en wijkverbetering. 1970.
- Chadwick, G.: A systems view of planning. Oxford, 1971.
- Churchman, C.W.: De systeem-benadering. Alphen aan den Rijn, 1975.
- C.O.B.A.- Werkgroep Beleidsdoelstellingen. Interimrapport. Beleidsanalyse 3/1972, p.2 - 12.
- C.O.B.A.- Werkgroep Beleidsdoelstellingen. Departementale doelstellingen-analyse. Tweede interimrapport. Beleidsanalyse '73-3, p. 2 - 18.
- C.O.B.A.- Werkgroep Beleidsdoelstellingen. Nota Referentiekaders. Internationale vergelijking van rubriceringen van overheidsdoelstellingen. Beleidsanalyse '75-2, p.28 - 44.
- Cohen, G.B.: Groepsstructuur en denkproblemen. In: Organiseren rondom mensen. Leiden, 1970, p.57 - 73.
- Commissie Heroriëntatie Overheidsvoorlichting. Openbaarheid openheid. 's-Gravenhage, 1970.
- Commissie Onderzoek Biologische Landbouwmethoden. Alternatieve landbouw. Inventarisatie, evaluatie en aanbevelingen voor onderzoek. Interimrapport. Wageningen, 1974.
- Contactgroep Werkoverleg Noord-Brabant. Werkoverleg in de praktijk. NIVE. Den Haag, 1972.
- Cornelis, P.A.: Werken met zin. Over motivatie en arbeidssituatie. Amsterdam, 1974.
- Couwenberg, S.W.: Dialoog met de New Left, antwoord aan Bart van Steenberg. Intermediair, 2 oktober 1970, p.21 - 27.
- Crince Le Roy, R.: De vierde macht. Een hernieuwde kennismaking. 's-Gravenhage, 1976.
- Croon, P.: Ontwikkelingen in de bedrijfsstrategie. In: Besturen en beslissen. Beschouwingen over recente ontwikkelingen m.b.t. de organisatie en besturing van het bedrijf. Amsterdam, 1970, p.11 - 28.
- Croon, P.: Strategie en strategiebepaling. Rotterdam, 1973.
- Cyert, R.M. and March, J.G.: A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, 1963.
- Dahrenhof, R.: Sociologie van industrie en bedrijf. Utrecht, 1965. (vert.van Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin, 1962).
- Dale, van: Groot woordenboek der Nederlandse taal. 's-Gravenhage, 1969.
- Dam, J.B.van, e.a.: Werken volgens plan bij inspraak? Intermediair, 6 augustus 1976, p.35 - 43.
- Davidoff, P.: Advocacy and pluralism in planning. Journal of the American Institute of Planners, November 1965, p.331 - 338.
- Davis, L.E. and Taylor, J.C. (eds): Design of jobs. Harmondsworth, 1972.
- Dekker, N.H.M.: Ontevredenheid aanmoedigen? NRC, 15-10-1970.
- Doorn, J.A.A. van: Sociologische begrippen en problemen rond het verschijnsel macht. In: Sociologisch Jaarboek, deel XI. Assen, 1957, p.73 - 122.
- Doorn, J.A.A. van: Professionalisering in het maatschappelijk werk. Tijdschrift voor maatschappelijk werk, 20 okt. 1961, p.353 - 359.
- Doorn, J.A.A. van: Organisatie en maatschappij. Sociologische opstellen. Leiden, 1966.
- Doorn, J.A.A. van en Luscuere, C. (red.): Projectorganisatie. Een verkenning van varianten. Rotterdam, 1971.

- Doorn, J.A.A. van en Lammers, C.J.: *Moderne sociologie, systematiek en analyse*. Utrecht, 1972.
- Drenth, P.J.D.: *Arbeidersparticipatie en arbeiderszelfbestuur; een congres ter evaluatie van "Het Joegoslavische Systeem"*. De Psycholoog, mei 1973, p.219 - 223.
- Dror, Y.: *Public policymaking reexamined*. Scranton, 1968.
- Dror, Y.: *Ventures in policy sciences*. New York, 1971.
- Duyker, H.C.J. en Vuyk, R.: *Leerboek der psychologie*. Groningen, 1970.
- Duyker, H.C.J.: *Motivatie*. In: *Grote Winkler Prins*, deel 13. Amsterdam, 1971.
- Duyker, H.C.J.: *Psychologische bespiegelingen over het geluk*. *Intermediair*, 12 november 1971, p.31 - 35.
- Dijck, J.J.J.van: *Arbeidsmotieven en waardenoriëntaties in de arbeid*. In: *Berting, J. en De Sitter, L.U.(red.): Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid*. Utrecht, 1968, p.41 - 60.
- Dijck, J.J.J.van: *Het proces van innovatie en verandering in de organisatie*. *Mens en Maatschappij*, mei/juni 1969, p. 233 - 248.
- Dijck, J.J.J.van: *Inleiding op het thema "Organiseren rondom mensen"*. In: *Organiseren rondom mensen (Technologie, economie, autonomie)*. Leiden, 1970, p.5 - 15.
- Dijck, J.J.J.van: *Organisatie in verandering. Sociologische modellen van veranderingsprocessen in organisaties*. Rotterdam, 1974.
- Dijck, J.J.J.van: *De onderneming in een proces van vermaatschappelijking. Een veld van nieuwe opgaven voor organisatie- en beleidsadviseurs*. *Tijdschrift voor Effectief Directiebeleid*, juli 1975, p.208 - 214. (1975-1).
- Dijck, J.J.J.van: *Vermaatschappelijking van organisaties*. Leiden, 1975. (1975-2).
- Dijk, W.K.van: *Biologische bepaaldheid van het menselijk gedrag*. In: *Roscam Abbing, P.J.(red.): Wat drijft of bezielt ons? Essays over motivatie en maatschappij*. Meppel, 1972, p.9 - 17.
- Dijkveld Stol, N.A. en Höbaus, P.: *Proefevaluatie onderzoekprojecten*. *Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO*. Den Haag, 1974.
- Eekelen, W.F.van: *Tendentieuze voorstellingen in de leer van de sociale organisatie. Kritische opmerkingen over enkele opgangmakende visies*. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, januari t/m april 1966, p.26 - 38, p.66 - 81, p.102 - 116 en p.145 - 160.
- Eekels, J.: *Industriële doelontwikkeling, een filosofisch-methodologische analyse*. Assen, 1973.
- Eekels, J.: *Industriële doelontwikkeling*. *Intermediair*, 17 mei 1974, p.23 - 41.
- Ellemers, J.E.: *Macht en sociale verandering. Een terreinverkenning*. Meppel, 1968.
- Emery, F.E.: *Democratization of the work place (A historical review of studies)*. London, 1966.
- Emery, F.E.(ed.): *Systems thinking. Selected readings*. Harmondsworth, 1969.
- Emery, F.E.: *The next thirty years: concepts, methods and anticipations*. In: *Emery, F.E. and Trist, E.L.: Towards a social ecology. Contextual appreciation of the future in the present*. London, 1972, p. 1 - 79.
- Emery, F.E. and Trist, E.L.: *Socio-technical systems*. In: *Emery, F.E.(ed.): Systems thinking. Selected readings*. Harmondsworth, 1969, p.281 - 296. (1969-1).
- Emery, F.E. and Trist, E.L.: *The causal texture of organizational environments*. In: *Emery, F.E.(ed.): Systems thinking. Selected readings*. Harmondsworth, 1969, p.241 - 257. (1969-2).

- Emery, F.E. and Trist, E.L.: Towards a social ecology. Contextual appreciation of the future in the present. London, 1972.
- Etzioni, A.: The active society. A theory of societal and political processes. London, 1968.
- Etzioni, A.: Mixed-scanning: a "third" approach to decision-making. In: Faludi, A. (ed.): A reader in planning theory. Oxford, 1973, p.217 - 229.
- Eyzenga, G.R.: Welvaart en welzijn. Intermediair, 5 maart 1971.
- Eyzenga, G.R.: Organisatie en systeem. Inleiding in het gebruik van de systeembenadering bij de analyse en de synthese van bedrijfskundige problemen. Amsterdam, 1975.
- Faludi, A. (ed.): A reader in planning theory. Oxford, 1973. (1973-1).
- Faludi, A.: Planning theory. Oxford, 1973. (1973-2).
- Feitsma, H.: Organisatieleer. Enige aantekeningen bij functie en inhoud. Eindhoven, 1968.
- Fiedler, F.E.: A theory of leadership effectiveness. New York, 1967.
- Fishel, W.L. (ed.): Resource allocation in agricultural research. Minneapolis, 1971.
- Fontijne, J.: Evolutie, experiment en evaluatie in de produktie-organisatie van een televisiefabriek. In: Organiseren rondom mensen (Technologie, economie, autonomie). Leiden, 1970, p.32 - 42.
- Friedlander, F.: Comparative work value systems. Personnel Psychology, Spring, 1965, p.1 - 20.
- Friedmann, J.: Retracking America. A theory of transactive planning. New York, 1973.
- Friedmann, J. and Hudson, B.: Knowledge and action: A guide to planning theory. Journal of the American Institute of Planners, January 1974, p.2 - 16.
- Funken, J. en Ronteltap, R.: Een nieuwe figuur: de pleitplanoloog. Naar een democratisering van de ruimtelijke ordening. Tijdschrift voor Overheidsadministratie, 21 augustus 1969, p.255 - 259.
- Galan, C.de: De Galan aan het woord. In: Kritiek en tegenkritiek, de onderneming in de huidige maatschappij. 's-Gravenhage, 1973, p.8 - 18.
- Gellerman, S.W.: Arbeidsproductiviteit. Utrecht, 1966. (vert. van Motivation and productivity. New York, 1963).
- Glaser, W.: Soziales und instrumentales Handeln. Probleme der Technologie bei Arnold Gehlen und Jürgen Habermas. Stuttgart, 1972.
- Goddijn, H. en Goddijn, W.: Sociologie van kerk en godsdienst. Utrecht, 1966.
- Goedhart, C.: Commentaar op het artikel van P.Hennipman: Welvaartstheorie of welzijnstheorie? ESB, 26-1-1972, p.86 - 87.
- Goldschmidt, H.O.: De doeleinden van de onderneming. Leiden, 1966.
- Gorkum, P.H.van: Industriële democratie op het niveau van de onderneming. Commissie Opvoering Productiviteit van de Sociaal-Economische Raad. 1968.
- Gorkum, P.H.van: Quo vadis status quo? Mens en Onderneming, mei-juni 1973, p.164 - 171.
- Goudsblom, J.: Ideologie en wetenschap: Alvin Gouldner over de crisis in de sociologie. Mens en Maatschappij, 1972/2, p.129 - 140.
- Graaf, M.H.K. van der: Psychologische aspecten van de organisatie. Alphen aan den Rijn, 1975.
- Gras, R.R.: Politieke psychologie en sensitivity training. Tijdschrift voor Agologie, 74/3, p.163 - 175.
- Groot, A.D. de: Standpunt over onderwijs, democratie en wetenschap. Den Haag, 1971.
- Gunsteren, H.R. van: The quest for control. A critique of the rational-central-rule approach in public affairs. Leiden, 1972.

- Gunsteren, H.R. van: Planning en politiek. Bestuurswetenschappen, januari 1974, p.27 - 48. (1974-1).
- Gunsteren, H.R. van: Politiek nieuws van het planning-front, politieke betekenis van planningstheorieën. In: Politisering van het openbaar bestuur. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. 's-Gravenhage, 1974, p.123 - 147. (1974-2).
- Habermas, J. und Luhmann, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main, 1971.
- Habermas, J.: Verwetenschappelijkte politiek en openbare mening. In: Een keuze uit het werk van Jürgen Habermas. Deventer, 1973, p.63 - 80.
- Hall, A.D. and Fagen, R.E.: Definition of system. In: Buckley, W.(ed.): Modern systems research for the behavioral scientist. A sourcebook. Chicago, 1968, p.81 - 92.
- Hanken, A.F.G. en Reuver, H.A.: Inleiding tot de systeemleer. Leiden, 1973.
- Hanken, A.F.G.: Mens, maatschappij en systeem. 1974.
- Hartog, F.: Milieu-economie vóór op politiek. NRC-Handelsblad, 10 september 1971.
- Hasselt, K.van (red.): Samenspraak over samenspel. De relatie tussen wetenschappelijke deskundigheid en politiek leiderschap. Amsterdam, 1971.
- Havelock, R.G.: What do we know from research about the process of research utilization. Prepared for the Conference: Making population/family planning useful. East-West Communication Institute, University of Hawai. Honolulu, 1973.
- Havelock, R.G., e.a.: Planning for innovation through dissemination and utilization of knowledge. Ann Arbor, 1975.
- Heertje, A.: Welvaart en welzijn, een schijntegenstelling. Intermediair, 15 januari 1971, p.31 - 33.
- Heide, H. ter: Omgeving en bedrijfskunde. Delft, 1975.
- Hennipman, P.: Welvaartstheorie of welzijnstheorie? Met commentaren van L.H. Klaassen, J.van den Doel en C.Goedhart. ESB, 26-1-1972, p.79 - 87.
- Hermans, H.J.M.: Prestatie-motivatie en stimulerend denkklimaat. Intermediair, 26 april 1968, p.55 - 61.
- Hertog, J.F. den: Werkstructurering, ervaringen met alternatieve werkorganisaties binnen het Philips bedrijf. Eindhoven, 1975.
- Hetman, F.: Society and the assessment of technology. OECD, Paris, 1973.
- Heusden, R.F. van: Ondernemingsdemocratie: mogelijkheid. Mens en Onderneming, mei-juni 1973, p.152 - 163.
- Hoefnagel, A.H.J.M.: Systeembenadering en sociologie. Intermediair, 5 maart 1976, p.9 - 35.
- Hoefnagels, H.: Marcuse: een uitdaging aan de sociologie. Sociale Wetenschappen, dec.1968, p.333 - 352.
- Hofstede, G.H.: Samenspel in organisatiebeheersing. Empirisch onderzoek naar de samenwerking tussen budgetspecialisten en managers. In: Marx, E.C.H. en Teulings, A.W.M. (red.): Samenspel van managers en specialisten. Utrecht, 1969, p.72 - 84.
- Hofstee, E.W.: De groei van de Nederlandse bevolking. In: Drift en koers. Assen, 1962, p.13 - 84.
- Hofstee, E.W.: Milieubederf en milieubeheersing als maatschappelijke verschijnselen. Amsterdam, 1972.
- Hoof, J.A.P. van: Organisatieproblemen en organisatiesociologie. In: Marx, E.C.H. en Teulings, A.W.M. (red.): Samenspel van managers en specialisten. Utrecht, 1969, p.179 - 196.
- Hoof, J.A.P. van: Staalkaart van vragen. In: Werkoverleg, Rapport van de studiegroep werkoverleg. NIVE. Den Haag, 1972, p.11 - 30.
- Hoogerwerf, A.: Politicologie, begrippen en problemen. Alphen aan den Rijn, 1972.

- Hoogerwerf, A.: Rationalisering en democratisering van beleid. Bestuurswetenschappen, september 1973, p.305 - 315.
- Horton, J.: Order and conflict theories of social problems. In: Lindenfeld, F.(ed.): Radical perspectives on social problems. New York, 1968, p.34 - 51.
- Houten, D.J. van: Toekomstplanning, planning als veranderingsstrategie in de welvaartsstaat. Meppel, 1974.
- Hueting, R.: Nieuwe schaarste en economische groei. Amsterdam, 1974.
- Huizinga, G.: Zelfontplooiing. In: Roscam Abbing, P.J.(red.): Wat drijft of bezielt ons? Essays over motivatie en maatschappij. Meppel, 1972, p.102 - 123.
- Humble, J.: Social responsibility audit; A management tool for survival. London, 1973.
- Idenburg, Ph.A.: Het gezag in de onderneming. Leiden, 1966.
- Informatie over de onderneming. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde, juli/augustus 1974.
- Instituut Administratie-Universiteit Brussel. Invoering van het Planning-Programming-Budgeting System in het staatsbeleid. Brussel, 1969.
- Instituut voor Toegepaste Sociologie. Het functioneren van de ondernemingsraad. Literatuurstudie en onderzoeksopzet. Nijmegen, 1973.
- Interuniversitair Instituut tot Onderzoek van Normen en Waarden in de Ge-industrialiseerde Samenleving. Jaarverslag 1969.
- Jager, H.de, en Mok, A.L.: Grondbeginselen der sociologie. Leiden, 1974.
- Jantsch, E.: Technological forecasting in perspective. OECD. Paris, 1967.
- Jantsch, E.(ed.): Perspectives of planning. Proceedings of the OECD working symposium on long-range forecasting and planning. OECD. Paris, 1969.
- Jantsch, E.: Technological planning and social futures. London, 1972.
- Jolles, H.M.: De poreuze democratie. Een sociologisch onderzoek naar het inspraakverschijnsel. Alphen aan den Rijn, 1974.
- Jordan, N.: Some thinking about "system". In: Optner, S.L.(ed.): Systems analysis. Selected readings. Harmondsworth, 1973, p.53 - 72.
- Juran, J.M.: Managerial breakthrough. New York, 1964.
- Kampfraath, A.A.: Het conditioneren van de samenwerking tussen managers en specialisten. In: Marx, E.C.H. en Teulings, A.W.M. (red.): Samenspel van managers en specialisten. Utrecht, 1969, p.125 - 145.
- Kampfraath, A.A.: De organisatorische conditionering van project-management. Productie en Onderhoud, december 1972, p.256 - 262.
- Kampfraath, A.A.: Het besturend gebeuren: een afzonderlijk te behandelen totaliteit. In: Organisatiewetenschap en praktijk. Leiden, 1976, p.189 - 207.
- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E.: Organization and management. A systems approach. New York, 1974.
- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E.: Systems and contingency views of organization and management. In: Organisatiewetenschap en praktijk. Leiden, 1976, p.3 - 26.
- Katz, D. and Kahn, R.L.: The social psychology of organizations. New York, 1966.
- Keuning, D.: Algemene systeemtheorie, systeembenadering en organisatie-theorie. Een systematiserende verkenningsstocht door de "systems jungle" en een onderzoek naar enkele consequenties van het systeemdenken voor de organisatie. Leiden, 1973.
- Kieser, A.: Zur Flexibilität verschiedener Organisationsstrukturen. Zeitschrift für Organisation, Oktober 1969, p.273 - 282.
- Klaassen, L.H.: Welvaart en welzijn. Een pleidooi voor "bereikbare" doeleinden. ESB, 21-7-1971, p.660 - 664.

- Kleerekoper, S.: De fictie van het "algemeen belang". Deventer, 1964.
- Klinkers, L.E.M.: Openbaarheid van bestuur. 's-Gravenhage 1974.
- Klir, G.J.(ed.): Trends in general systems theory. New York, 1972.
- Knight, K.: Matrix organization: a review. The Journal of Management Studies, May 1976, p.111 - 130.
- Koch, C. und Senghaas, D.(Hrsg.): Texte zur Technokratiediskussion. Frankfurt am Main, 1970.
- Kok, W.: Medezeggenschap van personeel en vakbeweging. In: Ondernemerschap onder druk. Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel. Haarlem, 1975, p.9 - 31.
- Koolma, A. en Schoot, C.J.M.van de: Project management. Een handleiding voor het beheren en leiden van en het samenwerken in projecten. Alphen aan den Rijn, 1974.
- Koopman, C.A.: Lessen in democratie ? ESB, 21-2-1973, p.156 - 158.
- Koopmans, L.: Beheersing van de overheidsuitgaven. Deventer, 1973.
- Korsten, A.F.A.: Strategieën voor participatiebevordering. Overwegingen naar aanleiding van onderzoek en literatuurstudie. Bestuurswetenschappen, maart/april 1975, p.112 - 131.
- Kramer, N.J.T.A. en Smit, J.de: Systeendenken. Inleiding tot de begrippen en concepten. Leiden, 1974.
- Kuin, P.: Over de macht in het maatschappelijk leven. Rotterdam. 1963.
- Kuin, P.: Onderneming en maatschappij. Nivra-geschriften, nr.2, 1969, p.8 - 30.
- Kuipers, J.H.: Verantwoordelijkheidsverruiming in de directe werksituatie. Amsterdam, 1972.
- Kuipers, J.H.: Beleidsvoering door werkoverleg. Een handreiking aan de organisatie. Alphen aan den Rijn, 1975.
- Kwant, R.C.: De efficiency van de wetenschap. Filosofische notities over een veranderende samenleving. Intermediair, 16 april 1971, p.1 - 5.
- Kwant, R.C.: De visie van Marx. Meppel, 1975.
- Laeyendecker, L.: Conflictologie. Intermediair, 14 mei 1976, p.27 - 57.
- Lambers, H.W.: Welstand, welvaart en welzijn. Maatschappij-Belangen, augustus 1963, p.440 - 443.
- Lambers, H.W. Over het ondernemingsdoel. Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, 3 november 1967, p.207 - 213.
- Lammers, C.J.: Sociologische slotbeschouwing en toekomstperspectief. In: Lammers, C.J.(red.): Medezeggenschap en overleg in het bedrijf. Utrecht, 1965, p.158 - 224.
- Lammers, C.J.: De organisatiesociologie op mars: Ontwikkelingen en publicaties in de periode 1963 - 1967. Sociologische Gids, jan/febr.1968, p.40 - 53. (1968-1).
- Lammers, C.J.: "Mechanische" en "organische" organisatieregimes. Synopsis, september-oktober 1968, p.11 - 24. (1968-2).
- Lammers, C.J.: Democratisering van bedrijf en universiteit. In: Braam, A.van (red.): Actuele sociologie. Assen, 1970, p.187 - 207.
- Landbouworganisatie TNO. De organisatie en het beleid van het landbouwkundig onderzoek. Nota opgesteld door het dagelijks bestuur en de secretarissen van de afdelingen van de Landbouworganisatie TNO. 1953.
- Langman, H.: Economische voorwaarden voor de vernieuwing van de industriële onderneming. In: Industriële vernieuwing, noodzaak en verwerkelijking. Haarlem, 1968, p.37 - 64.
- Langman, H.: Ondernemingsdemocratie: een moeilijk vraagstuk. Mens en Onderneming, mei-juni 1973, p.147 -151.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W.: Organization and environment. Managing differentiation and integration. Boston, 1967.

- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W.: Developing organizations: diagnosis and action. Reading, 1969.
- Leavitt, H.J.: Managerial psychology. Chicago, 1972.
- Lee, A. van der, Bemelmans, Th.M.A. en Beek, W.J.: Technologisch verkennen; methoden en mogelijkheden. Den Haag, 1973.
- Leenen, H.J.J.: Systeem-denken in de gezondheidszorg. Alphen aan den Rijn, 1971.
- Leent, J.A.A. van: De macro-micro-verhouding bij de sociologie, de psychologie en de sociale psychologie. 's-Gravenhage, 1962.
- Leeuw, A.C.J. de: Systeemleer en organisatiekunde. Een onderzoek naar mogelijke bijdragen van de systeemleer tot een integrale organisatiekunde. Leiden, 1974.
- Leeuw, J.D. de: Welvaart en welzijn. Intermediair, 5 maart 1971.
- Lenk, H. (Hrsg.): Technokratie als Ideologie. Sozialphilosophische Beiträge zu einem politischen Dilemma. Stuttgart, 1973.
- Lievegoed, B.C.J.: Organisaties in ontwikkeling. Zicht op de toekomst. Rotterdam, 1972.
- Likert, R.: New patterns of management. New York, 1961.
- Likert, R.: The human organization: its management and value. New York, 1967.
- Lindblom, Ch.E.: The science of "muddling through". Public Administration Review, Spring 1959, p.79 - 88.
- Lindblom, Ch.E.: The intelligence of democracy. New York, 1965.
- Lindblom, Ch.E.: The policy-making process. Englewood Cliffs, 1968.
- Linssen, G.C.P.: Van industriële revolutie naar sociale evolutie. Het ontstaan van de christelijke werkgeversorganisatie in Nederland. In: Overleg, medezeggenschap, sociale evolutie. Beschouwingen bij gelegenheid van het afscheid van mr.p.m.h. van boven als voorzitter van het nederlands christelijk werkgeversverbond. Den Haag, 1975, p.55 - 108.
- Loenen, J.H.M.M. en Gevers, J.K.M. (red.): Synthese als actiemodel. Een interdisciplinaire bezinning. Assen, 1972.
- Loenen, J.H.M.M.: Synthese als werkmethode. In: Loenen, J.H.M.M. en Gevers, J.K.M. (red.): Synthese als actiemodel. Een interdisciplinaire bezinning. Assen, 1972, p.9 - 23.
- Loenen, J.H.M.M.: Onderweg naar een synthese-actiemodel. CIVIS MUNDI, september 1976, p.175 - 183.
- Lorsch, J.W. and Lawrence, P.R. (eds): Studies in organization design. Homewood, 1970.
- Luthans, F. and Ottemann, R.: Motivation vs. learning approaches to organizational behavior. Business Horizons, December 1973, p.55 - 62.
- Lyden, F.J. and Miller, E.G. (eds): Planning, Programming, Budgetting. A systems approach to management. Chicago, first edition 1967, second edition 1972, third edition 1975.
- Maanen, R.van: Grondslagen van dynamisch bestuur van werkstructuren. De Ingenieur, 12 mei 1972, p.A 424- A425.
- Maltha, D.J.: Honderd jaar landbouwkundig onderzoek in Nederland 1876 - 1976. Wageningen, 1976.
- Manche, A.F.: Invloed en inbreng van het personeelbeleid op de interne verhoudingen. In: Het ondernemingsklimaat in Nederland. NIVE. 1968, p.135 - 140.
- March, J.G. en Simon, H.A.: Organisaties. Amsterdam, 1969 (vert. van Organizations. New York, 1958).
- Marcuse, H.: One-dimensional man. Boston, 1964.
- Marx, E.C.H.: Een bijdrage tot organiseren van reorganiseringsmethoden. Leiden, 1966.
- Marx, E.C.H.: De projektorganisatie als organisatie van instellingen. Volksopvoeding, 1970, p.45 - 68.
- Maslow, A.H.: Motivation and personality. New York, 1970.

- Mastenbroek, W.F.G.: Arbeidsbeleving en sociale achtergrond. Mens en Onderneming, september 1971, p.304 - 313.
- Mater et Magistra. Hilversum, 1961.
- Mayntz, R.: Soziologie der Organisation. Reinbek, 1963.
- Mayntz, R.: Conceptual models of organizational decision-making and their application to the policy process. In: Hofstede, G. and Sami Kassem, M. (eds): European contributions to organization theory. Assen, 1976, p.114 - 125.
- Mazziotti, D.F.: The underlying assumptions of advocacy planning: pluralism and reform. With commentary by P. and L. Davidoff. Journal of the American Institute of Planners, January 1974, p.38 - 48.
- McGregor, D.: The human side of enterprise. New York, 1960.
- McGuire, J.W.: Theories of business behavior. Englewood Cliffs, 1964.
- McLoughlin, J.B.: Urban and regional planning. A systems approach. London, 1969.
- McLoughlin, J.B. and Webster, J.N.: Cybernetic and general-system approaches to urban and regional research: a review of the literature. Environment and Planning, 1970, volume 2, p.369 - 408.
- McLoughlin, J.B.: Control and urban planning. London, 1973.
- Messelink, J.G.M.: Sterkte-zwakke onderzoek. Intermediair, 26 oktober 1973, p.1 - 5, Intermediair, 2 november 1973, p.23 - 27 en Intermediair, 9 november 1973, p.37 - 45.
- Mey, J.L.: Lijnen in de ontwikkeling van de organisatiekunde. In: Groosman, L.E. (red.): Managementaspecten van de automatisering. Utrecht, 1965, p.46 - 67.
- Meynaud, J.: Technocracy. London, 1968.
- Michels, R.: Democratie en organisatie. Rotterdam, 1969.
- Miles, R.E.: Human relations or human resources? Harvard Business Review, July-August 1965, p.148 - 163.
- Miles, R.E. and Ritchie, J.B.: Participative management: quality vs. quantity. California Management Review, Summer 1971, p.48 - 56.
- Miller, E.J. and Rice, A.K.: Systems of organization. The control of task and sentient boundaries. London, 1967.
- Ministerie van Landbouw en Visserij. Bijdrage tot een meerjarenplan voor het landbouwkundig onderzoek 1972-1976. Directie Landbouwkundig Onderzoek. 's-Gravenhage, 1972.
- Mok, A.L.: Arbeid, gezin en beroepskeuze. In: Groenman, Sj. en Jager, H.de (red.): Staalkaart der Nederlandse sociologie. Assen, 1970, p.181 - 193.
- Moor, R.A. de: De verklaring van het conflict. Assen, 1961.
- Moor, R.A. de: Sociologische achtergronden van het conflict. In: Daudt, H., e.a.: Het conflict als maatschappelijk verschijnsel. Utrecht, 1962, p.47 - 67.
- Moor, R.A. de: Sociale wetenschappen en maatschappij. In: Leven met de wetenschap. Utrecht, 1968, p. 51 - 74. (1968 - 1).
- Moor, R.A. de: Organiseringsproblemen van de universiteit. Universiteit en Hogeschool, oktober 1968, p.89 - 108. (1968-2).
- Morgan, R.L.: Hedendaagse psychologie. 's-Gravenhage, 1975. (vert.van Psychology. New York, 1972).
- Mulder, J.M. de, e.a.(red.): Op weg naar criteria voor onderzoeksbeleid. Groningen, 1976.
- Mulder, M.: Maakt medezeggenschap mondig? Intermediair, 14 november 1969, p. 17 - 25.
- Mulder, M.: Het spel om macht. Meppel, 1972. (1972-1).
- Mulder, M.: Machtafstand-redukatie-tendensen, vraagstukken van macht en machtsverhoudingen. In: Lammers, C.J., e.a.(red.): Menswetenschappen vandaag, twee zijden van de medaille. Meppel, 1972, p.101 -136. (1972-2).

- Mulder, M.: Ondernemingsdemocratie: wenselijkheid? Mens en Onderneming, mei-juni 1973, p.172 - 187.
- Murdock, G.P.: Hoe de cultuur verandert. In: Shapiro, H.L.(red.): Culturele antropologie. Utrecht, 1965, p.149 - 167.
- Murray, H.A.: Explorations in personality. New York, 1938.
- National Conference on the administration of research. Denver, 1971.
- Nederlandse Vereniging voor Bedrijfspsychologie. Nieuwe technologieën, Invloed op mens en organisatie. Brochure voorjaarsconferentie, 1973.
- Nentjes, A.: De economisch-politieke consequenties van Professor Pen. ESB, 29-3-1972, p.304 - 306.
- NIVE. Werkoverleg en werkstructurering in Zweden. Een verslag van 500 bedrijfsexperimenten op de werkvloer. Den Haag, 1975.
- Noordzij, G.P.: Het politieke systeem. Intermediair, 9 april 1976, p.1 - 11.
- Nota wetenschapsbeleid. Tweede Kamer der Staten-Generaal. Zitting 1974 - 1975, 13221, nrs.1-2.
- Novick, D.(ed.): Current practice in program budgeting (PPBS). Analysis and case studies covering government and business. London, 1973.
- NRC-Handelsblad. China wil Vietnam op agenda Stockholm. 10 juni 1972.
- NRLO-Commissie Projectbeschrijving en Projectbeheer. Projectbeschrijving en projectbeheer in het landbouwkundig onderzoek. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. 's-Gravenhage, 1969.
- NRLO-Studiecommissie Economische Evaluatie van het Landbouwkundig Onderzoek. Rapport economische evaluatie van het landbouwkundig onderzoek. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. 's-Gravenhage, 1970.
- NRLO-Commissie Herziening Rubriceringsschema. Rubriceringsschema 1972 landbouwkundig onderzoek. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. Den Haag, 1972.
- NRLO-Vorbereidingscommissie voor de Inrichting van de Afdeling Plantaardige Productie. De onderbouwstructuur ten behoeve van de plantaardige productie. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek. Den Haag, 1976.
- NRLO-Afdeling Dierlijke Productie. Ontwikkelingsplan dierlijk productie onderzoek. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek. Den Haag, 1976.
- NRLO-Begeleidingscommissie Projectenadministratie. Richtlijnen beschrijving en verslaglegging projecten. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. Den Haag, 1976.
- NRLO-Begeleidingscommissie Projectenadministratie. Richtlijnen financiële administratie projecten. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. Den Haag, 1976.
- Nijkamp, P.(red.): Milieu en economie. Rotterdam, 1974.
- Nijverheidsorganisatie TNO. Innovatieprocessen in de Nederlandse industrie. 1974.
- OECD. The conditions for success in technological innovation. Paris, 1971.
- OECD. Analytical methods in government science policy. Paris, 1972. (1972-1).
- OECD. Review of the concepts of agricultural research. Country replies to the questionnaire DAA/T/1130. Paris, 1972. (1972-2).
- OECD. List of social concerns, common to most OECD countries. The OECD social indicator development programme. Paris, 1973.
- Oele, A.P., e.a.: Wetenschapsbeleid: planning en democratisering. Wiardi Beckman Stichting. Deventer, 1970.
- Olden, G.: De relatie tussen de technologie en de structuur van een organisatie; een konfrontatie met het systeemmodel. Mens en Onderneming, januari/februari 1974, p.21 - 41.
- Oldendorff, A.: Organisatie van samenwerking in het bedrijf. Utrecht, 1972.
- Optner, S.L.(ed.): Systems analysis. Selected readings. Harmondsworth, 1973.
- Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek. Discussienota ten behoeve van de meerjarenplanning der Voedingsorganisatie TNO. z.j., maar van 1976.

- Oriënteringsnota ruimtelijke ordening. Achtergronden, uitgangspunten en en beleidsvoornemens van de regering. Derde nota over de ruimtelijke ordening in Nederland - Deel 1. 's-Gravenhage, 1974.
- Palmer, B.Z., e.a.: Community participation in the planning process. Health Education Monographs. Number 32, 1972, p.5 - 21.
- Parsons, T.: The social system. London, 1952.
- Pavitt, K. and Walker, W.: Government policies towards industrial innovation: a review. Research Policy, January 1976, p.11 - 97.
- Peattie, L.R.: Reflections on advocacy planning. Journal of the American Institute of Planners, March 1968, p.80 - 88.
- Pelz, D.C. and Andrews, F.M.: Scientists in organizations. Productive climates for research and development. New York, 1966.
- Peper, A.: Wenselijkheid en mogelijkheid van democratisering van de onderneming. Een sociologische visie. ESB, 12-11-1969, p.1103 - 1110.
- Peper, B.: Bij stukjes en beetjes? Beleid en Maatschappij, 1974/6, p.175 - 185.
- Perrow, C.: A framework for the comparative analysis of organizations. American Sociological Review, April 1967, p.194 - 208.
- Perrow, C.: Organizational analysis: a sociological view. Belmont, 1970.
- Pfiffner, J.M. en Sherwood, F.P.: Moderne organisatieleer. Utrecht, 1966 (vert. van Administrative organization. Englewood Cliffs, 1960).
- Philips' Gloeilampenfabrieken. Natuurkundig laboratorium. Wetenschap en maatschappij. Eindhoven, 1973.
- Philipoom, J.: Technologie en werkstructurering. In: De Sitter, L.U. (red.): Technologie en organisatie. Alphen aan den Rijn, 1974, p.188 - 219.
- Philipsen, H.: Medezeggenschap in de vorm van werkoverleg. In: Lammers, C.J. (red.): Medezeggenschap en overleg in het bedrijf. Utrecht, 1965, p.90 - 126.
- Poelje, S.O. van: Het begrip "algemeen belang" in de verschillende onderdelen van het administratieve recht. Prae-advies voor de Vereniging voor Administratief Recht. Geschriften van de Vereniging voor Administratief Recht XIX, 1950, p.5 - 38.
- Polak, C.H.F.: Het begrip "algemeen belang" in de verschillende onderdelen van het administratieve recht. Prae-advies voor de Vereniging voor Administratief Recht. Geschriften van de Vereniging voor Administratief Recht XIX, 1950, p.39 - 105.
- Praag, B.M.S. van: De mens in de economie. Leiden, 1971.
- Praag, J.P. van: De technische revolutie en de bestuurlijke democratie. In: Democratie en techniek. 's-Gravenhage, 1973, p.63 - 82.
- Prakke, F.: The management of the R & D interface and its effect on successful technical innovation in large industrial organizations. Massachusetts Institute of Technology, 1974.
- Prakke, F.: Het proces van industriële innovatie onderzocht. Bedrijfskunde, 1976/2, p.114 - 122.
- Putten, A. van: De organisatie van de planning in de onderneming. Alphen aan den Rijn, 1964.
- Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid. Interimadvies inzake de overheidsuitgaven voor onderzoek en ontwikkelingswerk tot en met 1971. Kamerstukken, zitting 1968 - 1969, Hoofdstuk VIII, 9800. (1968).
- Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid. Enige algemene beschouwingen inzake het wetenschapsbeleid ter afsluiting van de eerste zittingsperiode van de Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid (1966-1971). 's-Gravenhage, 16 september 1971.

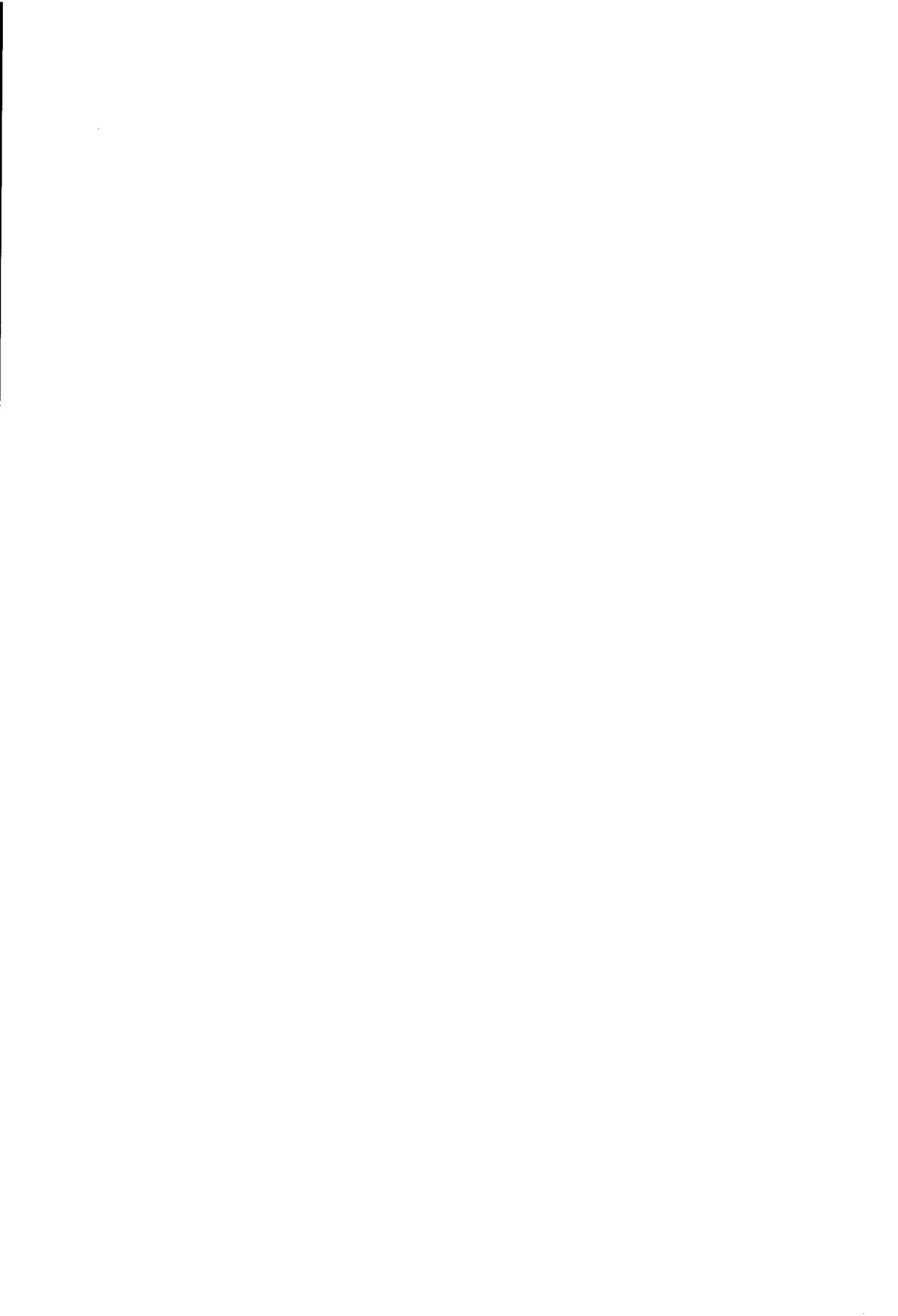
- Ramondt, J.: Beleid rond beraad. Een confrontatie van Joegoslavisch en Nederlandse ervaringen met industriële democratie. Beleid & Maatschappij, maart 1974, p.75 - 85. (1974-1).
- Ramondt, J.: Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering. Alphen aan den Rijn, 1974. (1974-2).
- Reddin, W.J.: Managerial effectiveness. New York, 1970.
- Regelen betreffende de openheid en openbaarheid van bestuur (Wet openbaarheid van bestuur). Tweede Kamer der Staten-Generaal. Zitting 1974-1975, 1975-1976, 1976-1977, 13418.
- Rerum Novarum. Quadragesimo Anno. Weert, 1931.
- Rhijn, A.A. van: Arbeider of medewerker? Nieuwe gedachten over de medezeggenschap in het bedrijfsleven. Assen, 1969.
- Rip, A. and Boeker, E.: Scientists and social responsibility in the Netherlands. Social Studies of Science, November 1975, p.457 - 484.
- Rodenburg, N.: De macht van de deskundige. Een onderzoek over machteloosheid en deskundigheid. Assen, 1974.
- Röling, N.: Adaptatie aan of manipulatie van de omgeving: het kernprobleem in ontwikkelingslanden nader uitgewerkt voor voorlichtingskunde. Afdeling Voorlichtingskunde, Landbouwhogeschool. Wageningen, z.j.
- Rozzak, T.: The making of a counter culture. Reflections on the technocratic society and its youthful opposition. London, 1970.
- Rothwell, R.: The "Hungarian Sappho": some comments and comparisons. Research Policy, April 1974, p.30 - 38. (1974-1).
- Rothwell, R., e.a.: Sappho updated - project Sappho phase II. Research Policy, November 1974, p.258 - 291. (1974-2).
- Rush, H.M.F.: Job design for motivation. Experiments in job enlargement and job enrichment. New York, 1971.
- Rijksplanologische Dienst. Jaarverslag 1971. 's-Gravenhage, 1972.
- Schein, E.H.: Organizational psychology. Englewood Cliffs, 1965.
- Schein, E.H.: Het probleem van de ethiek in de vervolmaking van managers. Synopsis, sept.-okt. 1967, p.1 - 16.
- Scheurer, J.G.: Werkoverleg. In: Bureaucratie, democratisering, werkoverleg. Stichting Maatschappij en Onderneming. Scheveningen, 1974, p.45 - 69.
- Science Policy Research Unit. Success and failure in industrial innovation. Report on project Sappho. London, 1972.
- Schneider, S.: Konflikte in einer Matrixorganisation. Zeitschrift für Organisation, September 1975, p.321 - 330.
- Scholten, G.H.: Politiek en bestuur. Alphen aan den Rijn, 1972.
- Scholten, G.R.M.: Medezeggenschap en organisatieverandering; een evaluatie van experimentele veranderingen in bedrijven vanuit hun betekenis voor medezeggenschap. Commissie Opvoering Produktiviteit van de Sociaal-Economische Raad, 1975.
- Schram, A.C.: De interne organisatie als complex systeem: integraal organisatie-onderzoek. Tijdschrift voor Efficiency en Documentatie, 1966, p.511 - 519.
- Schroeff, H.J. van der: Leiding en organisatie van het bedrijf. Amsterdam, 1968.
- Schubert, G.A.: Algemeen belang en openbaar bestuur. In: Braam, A. van (red.): Sociologie van het staatsbestuur, Deel II. Rotterdam, 1970, p.376 - 378.
- Schumacher, E.F.: Small is beautiful. A study of economics as if people mattered. London, 1973.
- Shils, E. (ed.): Criteria for scientific development: public policy and national goals. Cambridge, 1968.

- Silverman, D.: The theory of organisations. A sociological framework. London, 1972.
- Simon, H.A.: On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, Vol.9, 1964, p.1- 22.
- Simon, H.A.: De besluitvorming in de organisatie. Amsterdam, 1967.
- Sitter, L.U. de: Leiderschapsvorming en leiderschapsgedrag in een organisatie. Alphen aan den Rijn, 1970.
- Sitter, L.U. de: Leiderschapsgedrag in organisaties. *Mens en Onderneming*, mei 1971, p.151 - 164.
- Sitter, L.U. de: Sociotechniek. *Mens en Onderneming*, maart/april 1974, p.65 - 83. (1974-1).
- Sitter, L.U. de: Sociotechniek 2; aantekeningen bij een sociotechnisch model van een productiesysteem. *Mens en Onderneming*, mei/juni 1974, p.163 - 176. (1974-2).
- Sitter, L.U. de, (red.): *Technologie en organisatie*. Alphen aan den Rijn, 1974. (1974 - 3).
- Slater, P.E. and Bennis, W.G.: Democracy is inevitable. *Harvard Business Review*, March-April 1964, p.51 - 59.
- Snellen, I.Th.M.: Plaats en functie van doeleinden in overheidsplanning. *Beleid & Maatschappij*, juni 1974, p.186 - 190.
- Snellen, I.Th.M.: Benaderingen in strategieformulering. Alphen aan den Rijn, 1975.
- Snijders, J.Th.: *Universiteit '70 - '80*. Groningen, 1971.
- Sociaal-Economische Raad. Advies inzake mogelijkheden ter bestrijding van inflatie. 1966.
- Steenbergen, B. van: Onbegrip voor het radikale denken. *Intermediair*, 10 april 1970, p.7 - 9.
- Steenbergen, B. van en Hengel, E. van: *Technocratie: Ideologie of werkelijkheid*. Groningen, 1971.
- Steiner, G.A.: *Top management planning*. New York, 1969.
- Stichting Maatschappij en Onderneming. *Arbeiderszelfbestuur in Joegoslavië: theorie en praktijk*. 's-Gravenhage, 1972.
- Stikker, A.: Grenzen van de medezeggenschap. De essentiële functie van de leiding. In: *Ondernemerschap onder druk*. Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel. Haarlem, 1975, p.33 - 84.
- Straus, M.A.: Social-psychological aspects of extension research organization. In: *National Extension Research Seminar*. Washington, 1962, p. 193 - 217.
- Strauss, G.: Some notes on power-equalization. In: Leavitt, H.J.(ed.): *The social science of organizations*. Englewood Cliffs, 1963, p.39 - 84.
- Strien, P.J. van (red.): *Vervreemding in de arbeid*. Meppel, 1975.
- Studiegroep Sectorradenstelsel. *Discussienota Sectorraden*. 's-Gravenhage, 1976.
- Struyken Boudier, C.E.M.: "A new basic experience of being" (Marcuse). *De Psycholoog*, januari 1974, p.14 - 21.
- Szakasits, G.D.: The adoption of the Sappho method in the Hungarian electronics industry. *Research Policy*, April 1974, p.18 - 28.
- Technische Hogeschool-Delft. Afdeling Bedrijfsleer en Industriële Organisatie. Syllabus nr.119: *Management van research, ontwikkeling en constructie*. Delft, z.j.
- Teldersstichting, B.M. Prof.Mr.: *Open ondernemerschap*. 's-Gravenhage, 1962.
- Teulings, A.W.M.: Medezeggenschap en industriële democratie: enkele recente studies en voorstellen. *Mens en Onderneming*, juli 1969, p.269 - 276.
- Thierry, Hk.: *Loont de prestatiebeloning? Een empirisch psychologische studie naar effecten van prestatiebeloning*. Assen, 1968.

- Thierry, Hk.: Arbeidsinstelling en prestatiebeloning. Utrecht, 1969.
- Thierry, H.: Organisatie en leiding. Inleiding tot de traditionele theorie en de moderne systeem- en procesbenadering. Leiden, 1971.
- Thoenes, P.: De elite in de verzorgingsstaat. Sociologische proeve van een terugkeer naar domineesland. Leiden, 1971.
- Thompson, J.D.: Organizations in action. New York, 1967.
- TH-Twente. Beheersing van technologische ontwikkeling: noodzaak en mogelijkheden. Een inleiding op het thema van het derde lustrumsymposium van de Technische Hogeschool Twente, met bijdragen van F.Barnaby, e.a. Boerderijcahier 7602. Enschede, 1976.
- Thurlings, J.M.G.: Het sociologisch geweten. In: Groenman, Sj. en Jager, H.de (red.): Staalkaart der Nederlandse sociologie. Assen, 1970, p.40 - 53.
- Tienen, A.J.M. van: Welzijn en welzijnsbeleid. Intermediair, 27 maart 1970, p.29 - 33.
- Toffler, A.: Future shock. London, 1970.
- Trist, E.L., e.a.: Organizational choice, Capabilities of groups at the coal face under changing technologies. London, 1963.
- Trist, E.L.: Aspects of the transition to post-industrialism. In: Emery, F.E. and Trist, E.L.: Towards a social ecology. Contextual appreciation of the future in the present. London, 1972, p.80 - 210.
- Tromp, Th.P.: De ondernemersvisie op flexibiliteit en efficiency. De Ingenieur, 2 september 1966, p. A500 - A505.
- Ulbricht, T.L.V.: Agrarische produktiesystemen. TNO Project, april 1975, p.165 - 169.
- United Nations. Universal declaration of human rights. Approved by the General Assembly at its plenary meeting on 10 December 1948. Washington, 1949.
- U.S.Department of Agriculture. A national program of research for agriculture. Report of a study sponsored jointly by: Association of State Universities and Land Grant Colleges and U.S. Department of Agriculture. 1966.
- Valk, J.M.M. de: Gezag in een veranderende samenleving. In: Braam, A.van (red.): Actuele sociologie. Assen, 1970, p.142 - 151.
- Valkenburgh, P.: Anatomie van het conflict. Alphen aan den Rijn, 1969.
- Veen, P.: Praktijk- en wetenschapsmensen in de organisatie. Personeelbeleid, september 1971, p.368 - 375.
- Veld, J. in 't: Analyse van organisatieproblemen. Een toepassing van denken in systemen en processen. Amsterdam, 1975.
- Veldhuis, R.: Maatschappij en enkeling. In: Roscam Abbing, P.J.(red.): Wat drijft of bezielt ons? Essays over motivatie en maatschappij. Meppel, 1972, p.18 - 31.
- Verburg, P.: De betekenis van de kosteninformatie voor de besluitvorming. Leiden, 1966. (1966-1).
- Verburg, P.: Enige aspecten van de organisatie van de vernieuwing. Leiden, 1966. (1966-2).
- Verkaik, A.P.: Waarheen met de structuur van het landbouwkundig onderzoek? Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. Den Haag, 1971.
- Verkaik, A.P.: Organisatiestructuur landbouwkundig onderzoek en achtergronden van haar totstandkoming. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. Den Haag, 1972.
- Verkaik, A.P.: Organisatie en planning van het landbouwkundig onderzoek. Inleiding Researchsymposium 1974 van het Genootschap ter Bevordering van Melkkunde. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. Den Haag, 1974.

- Vollebergh, J.J.A.: Werkoverleg een zinvolle vorm van medezeggenschap. TED, maart 1970, p.86 - 88.
- Vollebergh, J.J.A.: Organisatie en veranderend leiderschap. Mens en Onderneming, juli 1971, p.212 - 223.
- Vroom, V.H.: Work and motivation. New York, 1964.
- Wallenburg, H.: Ontwikkelingslijnen van de medezeggenschapsgedachte. In: Lammers, C.J.(red.): Medezeggenschap en overleg in het bedrijf. Utrecht, 1965, p.35 - 53.
- Wansink, G., e.a.: Beschouwing over de organisatie van het onderzoek in Nederland. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO. Den Haag, 1973.
- Wattel, A.: Organisatieplanning als instrument van de ondernemingsplanning. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, november/december 1968, p.485 - 497.
- Waveren, K. van: De vernieuwing als algemeen probleem van de ondernemingsleiding. In: Industriële vernieuwing, noodzaak en verwerkelijking. Haarlem, 1968, p.83 - 101.
- Weinberg, A.M.: Reflections on the Mount Carmel Declaration. In: Beheersing van technologische ontwikkeling: noodzaak en mogelijkheden. Een inleiding op het thema van het derde lustrumsymposium van de Technische Hogeschool Twente, met bijdragen van F.Barnaby, e.a. Boerderijcahier 7602. Enschede, 1976, p.25 - 44.
- Wentink, A.A.: Sociale planning in de verzorgingsstaat; mogelijkheden en beperkingen. 's-Gravenhage, 1976.
- Werkgroep T.H.-Eindhoven onder leiding van J.Wemelsfelder. Arbeiderszelfbestuur in de Joegoslavische industrie. Afschrikwekkend of navolgenswaardig voorbeeld? Bijlage bij ESB 15-3-1972.
- Wet op de ondernemingsraden, 1971, Stb.54.
- Wezel, J.A.M. van, e.a.: De verdeling en de waardering van arbeid. Een studie over ongelijkheid in het arbeidsbestel. 's-Gravenhage, 1976.
- Wiardi Beckman Stichting. Op weg naar arbeiderszelfbestuur. Deventer, 1974.
- Wickeren, A.C. van: Welvaart en welzijn. Enkele theoretische kanttekeningen. ESB, 25-2-1970, p.216 - 220.
- Wise, W.S.: The role of cost-benefit analysis in planning agricultural R & D programmes. Research Policy, July, 1975, p.246 - 261.
- Wissema, J.G.: Aspectenonderzoek. De Ingenieur, 4 januari 1973, p.8 - 11.
- Wissema, J.G.: Het opsporen en verwerken van signalen van technologische verandering. TED, mei 1975, p.136 - 146.
- Wolk, E. van der: Onderneming en doelstelling. Intermediair, 7 januari 1972, p.1 - 7.
- Woodward, J.: Industrial organization: theory and practice. London, 1965.
- IJzerman, Th.J.: Arbeidsbestel en participatie. Groningen, 1967.
- Zandstra-Andela, B.G.: Rationalisatie van de budgetbeslissing. In: Hoogerwerf, A.(red.): Beleid belicht, Deel I. Alphen aan den Rijn, 1972, p.174 - 203.
- Zapf, W.: Soziale Indikatoren. In: Albrecht, G., Daheim, H. und Sack, F.: Soziologie. Opladen, 1973, p.261 - 290.
- Zoutendijk, G.: De technisch-wetenschappelijke ontwikkeling en de politieke besluitvorming. CIVIS MUNDI, juni-juli 1972, p.208 - 215.
- Zuthem, H.J. van: Arbeid en arbeidsbeleid in de onderneming, een kritische analyse van de doelstellingen van het moderne personeelsbeleid. Assen, 1967.

- Zuthem, H.J. van: Gezag en zeggenschap. Kampen, 1968.
- Zuthem, H.J. van: Sociologie en de studie van de economische orde. ESB, 28-4-1971, p.385 - 391.
- Zwaan, A.H. van der: Technologie binnen de organisatiesociologie: een literatuurstudie. Mens en Maatschappij, winter 1972, p.35 - 53.
- Zwaan, A.H. van der: Een kritische evaluatie van het sociotechnisch systeem-onderzoek. In: Drenth, P.J.D., e.a. (red.): Arbeids- en organisatiepsychologie. Deventer, 1973, p.245 - 260. (1973-1).
- Zwaan, A.H. van der: Leveren en laten leveren. Een sociotechnische systeem-analyse in de produktiebeheersing. Rotterdam, 1973. (1973-2).
- Zwart, C.J.: Gericht veranderen van organisaties. Beheerste ontwikkeling als permanente activiteit. Rotterdam, 1973 (eerder verschenen onder de titel: Professionele organisatie-ontwikkeling. Een bijdrage tot synthese van organisatiekunde en veranderingskunde. Rotterdam, 1972).
- Zwart, C.J.: Tussen harmonie en conflict. Assen, 1975.



CURRICULUM VITAE

De auteur behaalde in 1958 het H.B.S.-B diploma aan de F.A.Minkema-School te Woerden. Hij begon in datzelfde jaar zijn studie aan de Landbouwhogeschool te Wageningen en legde in juni 1965 het ingenieursexamen af in de vakken Veevoeding, Algemene Landhuishoudkunde, Bedrijfsleer en Agrarisch Recht. Van 1 september 1963 tot 1 september 1965 was hij part-time leraar aan de Christelijke Hogere Landbouwschool te Ede. Per 1 september 1965 trad hij in dienst van het Ministerie van Landbouw en Visserij, Bureau Organisatie en Efficiency. In het tijdvak oktober 1966 tot december 1969 volgde hij de opleiding voor organisatie-deskundige in de Rijksdienst. Van 1 januari 1968 tot 1 februari 1971 vervulde hij de functie van research-coördinator bij de Directie Coördinatie Onderzoek en de Directie Landbouwkundig Onderzoek. Sinds 1 februari 1971 is hij werkzaam bij de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek TNO in de functies van stafmedewerker voor research management vraagstukken, secretaris van de Afdeling Dierlijke Productie en plaatsvervangend secretaris van de Raad.

