Drs. J.T.W. Alleblas

Onderzoekverslag 35

HET DENKEN OVER MANAGEMENT IN DE TWINTIGSTE EEUW

December 1987

LANDBOUW-ECONOMISCH INSTITUUT DEN HAAG BIBLIOTHEEK

SIGN: L28-35
EX. NO: c
MLV:

Landbouw-Economisch Instituut

Afdeling Tuinbouw

REFERAAT

HET DENKEN OVER MANAGEMENT IN DE TWINTIGSTE EEUW
Alleblas, J.T.W.,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1987
Onderzoekverslag 35
68 p.

Literatuurstudie van managementtheorieën vanaf de eeuwwisseling tot heden, als basis voor de opzet van een model om het managementniveau in de Nederlandse glastuinbouw te meten. De beschrijving van dat model zelf is onderdeel van een proefschrift dat eveneens als Onderzoekverslag bij het Landbouw-Economisch Instituut is verschenen.

Achtereenvolgens worden het wetenschappelijk management, het management van de menselijke verhoudingen en het revisionisme als belangrijkste theorieën tot ± 1940 beschreven.

Van de managementontwikkelingen na de Tweede Wereldoorlog krijgen vooral de besluitvorming-, de systeem- en de procestheorie aandacht. Het nieuwe management en de nieuwe ondernemingscultuur van de zeventiger en tachtiger jaren worden vervolgens geaccentueerd. Tenslotte is plaats ingeruimd voor de maatschappelijke invloeden op het management bij een open systeembenadering.

Managementtheorieën/Scientific Management/Human Relations School/Revisionisme/Operations Research/Decision-making Theory/Systems Theory/Process Theory/Ondernemingscultuur/Maatschappelijk Management

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding

Inhoud

		Blz.
WOORD VOORAF		5
SAMENVATTING		7
1.	INLEIDING	11
	1.1 Probleem- en doelstelling	11
	1.2 Beperkingen	11
	1.3 Opbouw van dit verslag	12
2.	DE ONTWIKKELINGEN VANAF DE EEUWWISSELING	14
	2.1 Scientific Management	14
	2.2 Administrative Management	15
	2.3 Human Relations School	18
3.	ONTWIKKELINGEN TIJDENS EN NA DE TWEEDE WERELDOORGLOG	21
	3.1 Het Revisionisme	21
	3.2 De Operations Research	24
	3.3 De Besluitvormingsrichting	25
4.	HET MANAGEMENT VAN DE ZESTIGER EN ZEVENTIGER JAREN	29
	4.1 De Systeemtheorie	29
	4.2 De Neo-klassieke school	32
	4.3 Het Managementproces en de externe invloeden	33
	4.3.1 Het Managementproces	33
	4.3.2 De Strategietheorie	34
	4.3.3 De Omgevingstheorie	36
5.	HET MANAGEMENT VANAF DE ZEVENTIGER JAREN	38
	5.1 Ontwikkelingen in organisaties	38
	5.2 Het nieuwe management	40
	5.3 Een nieuwe ondernemingscultuur	46
6.	HET MAATSCHAPPELIJK MANAGEMENT VAN DE TACHTIGER JAREN	52
	6.1 Maatschappelijke invloeden en accent-verschuivingen	52
	6.2 Organisatiecultuur in ruime zin	53
	6.3 De beïnvloeding van de organisatiecultuur	55
	6.4 Leefwereldindicatoren en psychologisch eigen vermogen	56
LITERATUUR		58

Woord vooraf

Door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen die ook invloed uitoefenen op het bedrijfsbeheer verandert de betekenis van het begrip management regelmatig. Soms zijn het inhoudelijk slechts accentverschuivingen, maar relatief grote veranderingen komen ook voor.

Over deze ontwikkelingen van het management onder invloed van tijdsbeelden handelt dit verslag. Het onderzoek werd uitgevoerd om verantwoorde uitgangspunten te kiezen voor een managementstudie in de glastuinbouw. Deze laatste studie is uitgevoerd met behulp van een model om het managementniveau te meten.

Eerder werd reeds een samenvatting van deze literatuurstudie gepubliceerd. Met de publikatie van dit Onderzoekverslag is aan de behoefte voldaan om ten behoeve van een betere verslaglegging de complete literatuurstudie beschikbaar te maken.

Voor degenen die belangstelling hebben voor de ontwikkelingen in de managementtheorieën is dit een handzaam boekje, waarin op overzichtelijke wijze verslag gedaan wordt van de ontwikkelingen vanaf ± 1900. De meest recente ontwikkelingen op het gebied van de ondernemingscultuur en het maatschappelijk management werden eveneens behandeld. Hoewel deze ontwikkelingen nog niet geheel uitgekristalliseerd zijn wordt er toch een voorlopige balans van opgemaakt en worden de toekomstige aandachtsvelden voor het management verkend.

De directeur,

Den Haag, december 1987

J. de Veer

Samenvatting

Doelstelling van dit literatuuronderzoek is het verwerven van inzicht in de ontwikkelingen in het denken over management vanaf de eeuwwisseling teneinde een basis te vormen voor een model om het managementniveau in de glastuinbouw te meten. De uitgangspunten voor dit model zijn echter niet alleen afhankelijk van de theorie maar ook van de specifieke karakteristieken van het management in de glastuinbouw zelf. De aansluiting en de selectie van elementen uit de managementtheorie en de inhoud van het managementmodel voor de glastuinbouw worden in een andere publikatie beschreven (Alleblas, 1988). In dit onderzoekverslag worden voor zover mogelijk in chronologische volgorde de zienswijze van degenen, die zich met de managementtheorieën bezighielden, beschreven. Tevens worden enige recente ontwikkelingen in het denken over management in grote lijnen uiteengezet.

In hoofdstuk 2 wordt aandacht besteed aan het Scientific Management, Administratieve Management en het management van de Human Relations. Elementen van deze theorieën zijn in andere latere theorieën terug te vinden. De belangrijkste exponenten van de twee eerst genoemde zijn respectievelijk Taylor en Fayol. Taylor zag de arbeid als de bron van alle efficiëncy en onderzocht hoe complexe handelingen ontleed konden worden in een aantal deelhandelingen. Elke deelhandeling werd daartoe nauwkeurig vastgelegd, gestandaardiseerd en uitgewerkt in tarieven. Daardoor nam de produktiviteit in hoog tempo toe maar werd aan de individuele belangen van de medewerkers te weinig aandacht besteed.

De beschouwingen van Fayol waren complementair aan die van Taylor. Fayol concentreerde zich meer op de bovenlaag van het management en werkte vervolgens naar de lagere regionen van de hiërarchie. Daarbij benadrukte hij de noodzaak van duidelijke doelstellingen, gezag, eenheid van leiding, adequate besluitvorming en taakafbakening. Individuele belangen werden evenals bij Taylor vaak ondergeschikt gemaakt aan het ondernemersbelang.

Volgens de aanhangers van de Human Relations beweging waren de ideeën achter het wetenschappelijk management te veel gebaseerd op een overgesimplificeerd beeld omtrent de inzet van de mens en zijn motivatie. Zij probeerden deze onevenwichtigheid te herstellen door aan te tonen dat zijn functioneren ook afhankelijk is van allerlei sociale omgevingsfactoren. Vooral Mayo en Roethlisberger hebben een belangrijke impuls gegeven aan het systematisch onderzoek naar de sociaal-psychologische factoren ter verklaring van het prestatieniveau.

Hoofdstuk 3 handelt over de ontwikkelingen in de veertiger en vijftiger jaren. In die tijd ontstond een richting in het ma-

nagementdenken die aangeduid werd met "Revisionisme". Daarmee werd een periode van bezinning op en herziening van voorgaande theorieën ingeluid. Het Revisionisme trachtte de eenzijdigheid van zowel het wetenschappelijk management als het management van de menselijke verhoudingen samen te brengen in een onderwerp van onderzoek dat aangeduid werd als "mens en organisatie" en kon eveneens tot bloei komen omdat na de Tweede Wereldoorlog de kwantitatieve wetenschap een hoge vlucht nam.

Zo groeide tussen de jaren 1950 en 1960 als het ware een synthese tussen de benadering van het wetenschappelijk management van de klassieken en de Human Relations beweging. Toch nam, door de noodzaak van hoge produktie zoals die zich na de Tweede Wereldoorlog manifesteerde de aandacht voor het welzijn van de individuele werknemer af en kwam het accent weer te liggen op het klassieke denken. Zo was het bedrijfsleven onder andere zeer ontvankelijk voor de "Operations Research" technieken die streefden naar een toepassing van mathematische theorieën op specifieke managementonderdelen. Vooral Simon heeft vraagtekens geplaatst bij die vorm van rationaliteit. Hij spreekt liever van "beperkte rationaliteit" daar aan de besluitvorming allerlei kwalitatieve randvoorwaarden ten grondslag liggen.

Bij de "besluitvormingsrichting" vormt het totale proces van het nemen van beslissingen de brede basis voor het management. In deze richting waren met name de samenhang tussen de verschillende soorten beslissingen, de elementen ervan, hoe de besluitvorming zich voltrekt en met welke frequentie, onderwerp van studie. De aanhangers van de besluitvormingsrichting trachtten een generaliseerbaar besluitvormingsproces te destilleren, waarbij een zekere volgorde van de te nemen stappen aanwezig was. De achtereenvolgende fasen zouden zich voltrekken vanaf het moment dat informatie die op een probleem wijst ter beschikking komt, totdat de gekozen oplossing tot uitvoering is gebracht.

Het denken over management rond de zestiger en zeventiger jaren komt in hoofdstuk 4 aan de orde. De theorieën uit de voorgaande decennia schoten te kort om de snel veranderende omstandigheden te doorgronden. Markten groeiden snel, innovatie en produktiedifferentiatie eisten veel van het management terwijl de omgeving waarin geproduceerd werd snel veranderde. Getracht werd om de toegenomen complexiteit van de veranderende organisaties te beheersen. De systeembenadering legde daarbij het accent op de samenhang tussen de delen van organisaties en op de beheersing van deelprocessen in een groter verband. Daarbij werd vanwege de diversiteit van de onderliggende problematiek gestreefd naar een interdisciplinaire benadering ten behoeve van de operationalisering van theorieën. Als denkwijze legde zij tegelijkertijd het accent op de totaliteits- en de interrelatiegedachte. Volgens de systeemtheoretici hadden de managementdenkers uit het verleden zich te veel toegelegd op het bedrijf als een gesloten systeem. Nu worden ook de invloeden van buitenaf op hun waarde beoordeeld

en worden interacties tussen bedrijven en hun omgeving op hun merites ingeschat. Aan de organisatie wordt zodoende als een open sociaal-economisch-technisch systeem inhoud gegeven.

De open systeembenadering kent een structuur van vele processen. Dat betekent feitelijk dat aan de procestheorie evenals aan de systeemtheorie een totaliteits- en interrelatiegedachte ten grondslag ligt. Dat houdt in dat elk proces in relatie tot andere processen beschouwd dient te worden terwijl het functioneren van het geheel hoofddoel blijft. Tegen deze achtergrond houdt het management zich bezig met de organisatie van die processen. Bij de procesbeheersing ontstaan afhankelijk van de soort van organisatie hoofdprocessen en ondersteunende processen. De beheersing ervan kan volgens de procestheorie in een aantal stappen beschreven worden.

In hoofdstuk 5 komen ontwikkelingen in het denken over management vanaf de zeventiger jaren aan de orde. Daarbij worden op twee deelgebieden van de ontwikkelingen in organisaties accenten gelegd. In de eerste plaats wordt de groei in technische economische zin benadrukt en in de tweede plaats wordt aandacht besteed aan de sociaal-psychologische problemen van de groei. De aandacht voor het eerste deelgebied komt vooral tot uitdrukking in de fasegewijze omschrijvingen van de ontwikkelingen in de omvang in kwantitatieve zin. De organisatiestructuur ontwikkelt zich van de gecentraliseerde functionele vorm, via de meer gedecentraliseerde divisievorm naar het gedecentraliseerde projectmanagement. De projectorganisatie is ontwikkeld om snel in te kunnen spelen op externe veranderingen en eist derhalve een flexibele basis. Zij kent geen indeling naar afdelingen maar naar groepen van verschillende specialismen.

De tweede lijn in de ontwikkelingen van organisaties wordt gevonden in aandacht voor de groeiproblemen van sociaal-psychologische aard. Daarbij spelen zowel interne als externe afstemmingsproblemen een rol. De organisatieontwikkeling moet gezien worden als een continu proces waarbij menselijke gevoelens die samenhangen met snelle veranderingen in de organisatie een grote rol spelen.

Aan het eind van de zeventiger jaren ontstaat een hernieuwde belangstelling voor het functioneren van de mens in de organisatie. De vraag die daarbij centraal staat is: hoe kan de mens zo optimaal mogelijk ingezet worden? Daarbij moet zeer voorzichtig omgegaan worden met de menselijke waarden en normen. Bezien we de ontwikkelingen in deze jaren dan kunnen we concluderen dat een nieuwe managementfilosofie gestalte heeft gekregen in nieuwe managementmethoden. Voorbeelden daarvan vinden we in de Kwaliteitskringen, Management door innovatie, Management Nieuwe Stijl maar ook in de project- en matrixorganisatie. Het centrale thema dat steeds terugkeert is het inschakelen van de betrokkenen bij het nemen van beslissingen. De besluitvorming zal dan ondersteund moeten worden door de informatie die de betrokkenen zelf aandra-

gen. De basis voor het functioneren van de organisatie wordt gevormd door de medewerkers, die in feite zelf de dragers zijn van de kennis die nodig is om het bedrijf als systeem te handhaven.

In deze periode wordt meer er meer het belang onderstreept van een ondernemingscultuur. Het functioneren van structuren wordt grondiger bestudeerd, en men probeert het wezen en de identiteit van de organisatie beter te doorgronden. Het begrip cultuur heeft in de vele beschrijvingen een ruime betekenis. Het bestrijkt onder andere het gebied van de stijl van leidinggeving, de patronen van besluitvorming en het stelsel van waarden en normen die worden nagestreefd. Daarnaast is een van de belangrijkste kenmerken het openstaan voor nieuwe inzichten en veranderingen. Verder wordt de nieuwe cultuur bij velen gekenmerkt door een afnemende belangrijkheid van logge organisatiestructuren.

In het laatste hoofdstuk worden in het kort de ontwikkelingen geschetst van het management in de tachtiger jaren. De accenten werden en worden vooral gelegd op het gebied van de inbreng van de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarmee is bedoeld dat het management niet alleen en uitsluitend rekening moet houden met de omgevingsfactoren om daardoor de complexiteit van de eigen organisatie te reduceren, maar ook dat de invloed van de werking van de organisatie op de maatschappij en omgekeerd steeds meer een noodzaak gaat worden. Vanuit het communicatieproces van de twee richtingen gezien zal dan vanuit de maatschappij invloed uitgeoefend worden om de doelen van onderliggende organisatie af te stemmen op het functioneren van de maatschappij zelf.

Hofstede definieert de organisatiecultuur als "collectieve programmering van de leden en belanghebbenden van een organisatie". Met de aanduiding "belanghebbenden" bedoelt hij niet alleen degenen die te vinden zijn binnen de betreffenden organisatie maar ook degenen daarbuiten. In zijn visie zijn de verwachtingen van die groep belanghebbenden ook deel van de cultuur. Leefwereldindicatoren zullen bij de besluitvorming een steeds grotere rol gaan spelen. Eenzijdige besluitvorming op basis van economische of economisch-technische factoren kan een relatief kortzichtige en lang niet als bij de verstandige vorm van management betekenen. In dit verband wordt de omschrijving "maatschappelijk management" steeds vaker gebruikt, waarbij allerlei aspecten die een niet direct zichtbare relatie met de onderneming hebben, geïntegreerd worden in de ondernemingscultuur. Het management van ondernemingen heeft in het algemeen juist door haar open systeemstructuren de mogelijkheden om invloeden uit haar omgeving, de maatschappij als geheel, door te laten klinken in de besluitvorming.

1. Inleiding

1.1 Probleem- en doelstelling

Toen in 1979 gestart werd met het managementonderzoek in de glastuinbouw waren de uitgangspunten voor de opzet ervan ruim omschreven. De werkgroep die zich met dat onderzoek bezighield had als doelstelling meegekregen: "Het (doen) verbeteren van het management op de individuele bedrijven". (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1980). Voor de werkgroep werd het al spoedig duidelijk dat indien zij uitspraken zou willen doen over het management in de glastuinbouw, eerst nader omschreven zou moeten worden wat onder dat management verstaan diende te worden. Voorwaarde daartoe was in ieder geval algemene kennis over managementtheorieën. Daar bekendheid met deze theorieën toen goeddeels ontbrak, werd een literatuurstudie uitgevoerd over dat onderwerp, en werd in kort bestek daarover gerapporteerd (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). In de jaren daarna werd bij het Landbouw-Economisch Instituut het managementonderzoek verder ter hand genomen en verschenen daarover verschillende publikaties (Alleblas, 1984, 1987).

Uiteindelijk werd het totale managementonderzoek gebundeld in een dissertatie (Alleblas, 1988). Ten behoeve van deze dissertatie was het aan te bevelen om het literatuuronderzoek omtrent het management uitgebreider dan in de beginjaren van het onderzoek uit te voeren en te beschrijven. Op die manier werd een tweeledig doel nagestreefd. In de eerste plaats kon een uitgebreide beschrijving het inzicht verbreden hetgeen de totale visie op het management en dus ook op het tuinbouwmanagement ten goede kwam. In de tweede plaats was deze kennis nodig om het managementmodel dat voor de meting van het managementniveau in de glastuinbouw gemaakt was beter te kunnen verantwoorden. De hoofddoelstelling van deze uitgebreide beschrijving over het denken over management in de twintigste eeuw kan dus kort samengevat als volgt geformuleerd worden: door middel van literatuurstudie verwerven van inzicht in de managementtheorieën en het creëren van uitgangspunten voor een theoretisch model waarmee het management in de glastuinbouw gemeten kon worden.

1.2 Beperkingen

Vaak wordt er van uitgegaan dat het management rond 1900 ter wereld is gekomen. Daar echter over de Oudheid beschrijvingen bekend zijn van bepaalde vormen van management (Toynbee, 1962, Klever, 1986) moet hieraan worden getwijfeld. De vraag waardoor het succesvol management bepaald werd was reeds bij de oude Grieken actueel en is dat heden ten dage nog. Zo had Xenophon een

Griekse heerboer-onderzoeker in de vijfde eeuw voor Christus reeds 20 hoofdstukken nodig om een beschrijving te geven van het sociaal-economisch gedrag van ondernemers ten behoeve van optimalisering van de bedrijfsvoering. Volgens Guthrie was de Oeconomicus van Xenophon "a highly practical treatise on estate management and farming" (Guthrie, 1975).

Om andere redenen dan de vermeende afwezigheid van management vóór 1900, beperkt de hier gegeven beschrijving zich echter tot de ontwikkelingen in de 20ste eeuw. In deze periode hebben zich vrij snel achtereen grote veranderingen op het management gebied voorgedaan. De ontwikkelingen zijn mede door de economische en technische expansie in een stroomversnelling geraakt. Het management heeft hierbij een sleutelpositie ingenomen en heeft zich steeds aan moeten passen en moeten anticiperen op nieuwe aspecten bij de besturing van de bedrijfsprocessen.

Een beschrijving van de ontwikkelingen over de genoemde periode leidt mijns inziens zodoende tot een voldoende beeldvorming van het management en haar karakteristieken. De kennis uit het recente verleden draagt op deze wijze bij tot een beter zicht op de huidige managementaangelegenheden.

Deze beschrijving is niet gemaakt met de bedoeling een uitputtend geheel te vormen doch om de grote lijnen in de ontwikkelingen van het management duidelijk te maken. Daarnaast is ze bedoeld als uitgangspunt voor een theoretisch managementmodel voor de meting van het managementniveau in de glastuinbouw. De beschrijving van dit model, aansluitend op de managementtheorieën uit het verleden valt echter buiten het kader van dit onderzoekverslag. In een dissertatie over het management in de glastuinbouw is daar ruim aandacht aan besteed. Degenen die belangstelling voor het model en de verantwoording daarvan hebben worden aangeraden deze dissertatie te raadplegen (Alleblas, 1988).

In deze paragraaf wil ik tevens kort de aandacht vestigen op de met het gebruik van het woord management samenhangende terminologie. Sommigen spreken van een managementfilosofie, anderen van managementwetenschap en weer anderen gebruiken de term managementdenken. Cornelis stelt dat filosofie niets anders is dan het logisch skelet van het menselijk denken. (Cornelis, 1986). Verder is hij van mening dat het tot de vooroordelen behoort dat een filosofie tot het vóór-wetenschappelijke denken behoort. De ontwikkelingen van de managementfilosofie, -wetenschap of het -denken worden door hem als leerprocessen beschreven, waarbij ervan uitgegaan mag worden dat de genoemde begrippen elkaar voor hun inhoudelijke betekenis goeddeels dekken.

In dit betoog zal niet verder ingegaan worden op mogelijke verschillen, maar is gekozen voor de term "denken over management". Enige steun daarvoor vinden we in Amerikaanse benamingen zoals "management thinking" en "Managementthinkers" als boektitel (Tillet, 1970).

1.3 Opbouw van dit verslag

De ontwikkeling van het management in de twintigste eeuw kan beschreven worden door verschillende managementscholen en hun karakteristieken te volgen. Bij de navolgende beschrijvingen zullen bij elke managementschool enige belangrijke exponenten genoemd worden, en de door hen voorgestane wijze van management nader geëxpliceerd worden.

De indeling die gekozen is om de ontwikkelingen te schetsen is niet de enig mogelijke. Hij is voortgekomen uit een subjectieve waarneming van stromingen onder invloed van tijdsbeelden. Het is onmogelijk gebleken om een puur chronologische volgorde in het managementdenken en de daaraan verbonden scholen aan te houden. Voordat de ene denkwijze uitgekristalliseerd was is vaak de andere denkwijze of een variant erop reeds in werking getreden. Relatief veel aandacht is in hoofdstuk 2 besteed aan het Scientific Management en de Human Relations beweging. De onderliggende denkwijze van deze theorieën komt namelijk bij de meeste andere managementscholen in de twintigste eeuw geheel of gedeeltelijk in haar karakteristieken tot uitdrukking.

In hoofdstuk 3 wordt de bijstelling van standpunten van vroegere managementscholen beschreven en komt de besluitvormingstheorie aan de orde. Via de systeembenadering wordt in het daaropvolgend hoofdstuk de procestheorie beschreven. We zijn dan aangeland bij het denken over management in de zeventiger jaren. Vanaf die tijd is er sprake van het nieuwe management en een nieuwe ondernemingscultuur. Over deze ontwikkelingen gaat hoofdstuk 5.

Tenslotte wordt in het laatste hoofdstuk het maatschappelijk management van de tachtiger jaren beschreven. Daarin krijgt de organisatie cultuur aandacht en wordt de inhoud van het toekomstige management verkend.

2. De ontwikkelingen vanaf de eeuwwisseling

2.1 Scientific Management

Omschrijving: Het wetenschappelijk management van de klassieke school was "a system of management, the basis purpose of which was to quantify work and so be able to allocate it sensibly and check on it's performance" (Tillet, 1970).

Zonder twijfel is Taylor (1856-1915) de belangrijkste man van het wetenschappelijk management geweest. Hij werd wel de "father of Scientific Management" genoemd. Het wetenschappelijk management hield zich in essentie gedurende vele jaren bezig met de wetenschappelijke organisatie van de arbeid. Inhoudelijk werden haar bezigheden vereenzelvigd met de "werkplaatstechnische" richting.

Taylor zag de arbeid als de bron voor alle efficiency, de werkplaats als het belangrijkste toepassingsgebied voor zijn managementsysteem, en het nauwkeurig meten en vastleggen van activiteiten als het belangrijkste instrument om zijn hoofddoel, verbetering van de produktiviteit, te bereiken. Hij wilde daarbij de activiteiten of bewegingen om de taak uit te voeren tot de meest essentiële beperken en zodoende het werk van individuen verbeteren.

Hij hield zich gedurende vele jaren bezig met het werkmethodenonderzoek en onderzocht hoe complete en complexe handelingen ontleed moesten worden in een aantal deelhandelingen. Vervolgens werd per onderdeel gezocht naar een zo efficiënt mogelijke beweging van de ledematen. Elke deelhandeling werd nauwkeurig vastgelegd en gestandaardiseerd. Dit gebeurde zowel voor de gemiddelde tijd alswel voor het samenhangend bewegingspatroon. Aan de hand van een totale standaardtijd voor de complete handeling werd overgegaan tot de invoering van tarieven.

Taylor had met de toepassing van zijn "scientific method" slechts goede bedoelingen, die echter niet altijd zo begrepen werden. Hij wilde de werksfeer verbeteren en het onderling vertrouwen tussen leiding en medewerkers verstevigen. Gedurende vele jaren heeft hij met zijn tijd- en werkmethodenstudies objectieve en wederzijds te accepteren normen proberen vast te stellen, die bovendien als rechtvaardig ervaren werden. Daarnaast besteedde hij aandacht aan de werkvoorbereiding en verbetering van werkmethoden en outillage. Alhoewel velen dat ontkenden had hij wel degelijk oog voor personeelsproblemen en trachtte deze op te lossen door toepassing van een individuele benadering.

Het wetenschappelijk management heeft vooral rond de eeuwwisseling goed gefloreerd. Dit was goeddeels een uitvloeisel van de Industriële Revolutie uit de vorige eeuw. Het waren hoofdzake-

lijk technici die zich tot in de kleinste details bezighielden met aspecten van specialisatie en mechanisatie. Het wekt gezien deze achtergronden nauwelijks verbazing dat men trachtte de produktiecapaciteit door het onderzoek naar een evenwichtige afstemming van mens en machine, te vergroten. Daartoe werden de door de mens te verrichten handelingen met een routinematig karakter, vastgelegd met behulp van tijd- en bewegingsstudies (Gilbreth, 1911, Taylor, 1919).

Taylor had met zijn streven een meervoudig doel. Hij wilde niet alleen onderzoek doen ten behoeve van het opstellen van regels en het hanteren van technieken, maar hij streefde naar de ontwikkeling van een "true filosophy of management". Door middel van een andere stijl van leidinggeven trachtte hij de prestaties te verhogen. Het gehele proces moest echter volgens hem doordrenkt zijn van een nauwere samenwerking tussen arbeiders en leiding, die in onderling overleg zouden komen tot een gemeenschappelijk doel.

Men kan stellen dat het wetenschappelijk management niet zonder succes is gebleven. De produktiviteit nam in hoog tempo toe en door het vastleggen van wat praktisch mogelijk was werden de afgeleide tarieven door velen daadwerkelijk als een instrument in onderhandelingen ervaren. De door Taylor ontwikkelde ideeën en technieken zijn later door vele vakgenoten overgenomen. Zijn naaste medewerkers hadden weliswaar op onderdelen een verschillende visie, doch de hoofdelementen bleven als uitgangspunten gehandhaafd (Gilbreth, 1912).

Door vakgenoten die hem volgden werd echter vaak te weinig gelet op de samenwerkingsaspecten en aspecten van organisatorische aard. Hierdoor is het wetenschappelijk management en Taylor in het bijzonder wellicht ten onrechte veel verweten. Hijzelf had immers nooit een eenzijdige technisch-economische aanpak gewild. In zijn algemeenheid werd het wetenschappelijk management verweten dat de individuele belangen van de medewerkers te weinig aandacht kregen. Deze onevenwichtigheid riep vele reacties op en leidde tenslotte tot een geheel andere benadering van het management waarin de mens en zijn functioneren meer centraal kwamen te staan. De beweging die deze principes aanhing en bestudeerde werd de "Human Relations School" genoemd.

Deze school moet als een logisch uitvloeisel gezien worden van het wetenschappelijk management. Zowel de ideeën van Taylor als Gilbreth en hun tijdgenoten over efficiëncy waren immers gebaseerd op een overgesymplificeerd idee over de menselijk inzet en de daaraan ten grondslag liggende motivatie. De daaropvolgende meer menselijke benadering probeerde deze onevenwichtigheid te herstellen.

2.2 Administrative Management

Omschrijving: Een wijze van management waarbij centraal staat hoe de individuele besluitvorming in een organisatie met een

vastgestelde doelstelling dient te worden gealloceerd. Daarbij dienen de kosten van de uitvoering ervan geminimaliseerd te worden. Het management wordt vanuit de top georganiseerd en gedelegeerd. De term "administrative" moet niet worden verward met "administratief" maar betekent beheren of leiding geven.

In Fayol's beschouwingen stond het theoretisch model van het managementproces centraal. Hij ontwikkelde een model dat onafhankelijk van het type organisatie toegepast kon worden dat complementair was aan dat van Taylor, die primair werkte op het uitvoerend niveau en vervolgens de gevonden resultaten gebruikte ten behoeve van de besluitvorming van de leiding. Fayol (1841-1925) concentreerde zich op de bovenlaag van het management en werkte vervolgens naar de lagere regionen van de hierarchie. De directe uitvoerder op het laagste niveau heeft volgens Fayol voornamelijk technische capaciteiten nodig. Naarmate men op een hoger niveau van de organisatie komt neemt de behoefte aan technische capaciteiten af.

Bij het allocatieprobleem, ook wel departementalisatie genoemd, wordt ervan uitgegaan dat het aantal beslissingen dat moet worden genomen om het vastgesteld doel te bereiken, bekend is. De beslissingsstructuur wordt daarbij via hierarchische weg bepaald. In dit verband kan de Duitse socioloog Weber genoemd worden die van mening was dat een orde gebaseerd op voorschriften (een ver doorgevoerde bureaucratie) de meest efficiente vorm van de menselijke organisatie was. Voor wat betreft de technische kant van de organisatie waren deze theorieën door Taylor in praktijk gebracht. De organisatorische kant werd uitgewerkt door Fayol. Het nemen van de beslissing zelf, de wijze waarop en met welke ondersteunende informatie krijgt in zijn benadering echter weinig aandacht. De verklaring hiervoor is waarschijnlijk gelegen in de "vanzelfsprekendheid van de noodzaak tot het nemen van beslissingen bij het besturen en in het feit dat veel meer beslist werd op basis van de bestaande situatie in relatie tot de direct volgende, in het algemeen korte periode" (Schieman, 1975).

De omstandigheden waarbinnen het produktieproces plaats vond waren veelal niet op korte of middellange termijn aan veranderingen onderhevig, waardoor de beslissing zelf en de beslissingsvoorbereiding eenvoudiger waren. Hierdoor waren de feitelijke besluitvorming en de kwaliteit ervan enigszins aan het aandachtsveld onttrokken.

Ten behoeve van de structuur in de besluitvorming ontwikkelde Fayol een "framework" voor een uniforme beleidslijn, waarmee hij de besturing van de organisatie voorstond. Hij benadrukte de sleutelpositie van de formele hierarchische organisatie. Het hoofdinstrument voor zijn "Administrative Management" was daarom het hierarchisch schema ten behoeve van de besluitvorming en de functiebeschrijvingen.

Fayol was ervan overtuigd dat het management zoals hij dat voorstond de hoofdpeiler van de organisatie was en dat deze vorm van leiding geven aan een ieder met enige capaciteit geleerd zou

kunnen worden. Desalniettemin beperkte hij zich bij de uitvoering van zijn gedachten op dit gebied tot de doelgroep van een intellectuele elite van topmanagers en bestuurders.

Bij zijn managementsysteem waren gezag, eenheid van leiding en specialisatie centrale uitgangspunten. Met name de eenheid van leiding wordt door Fayol geaccentueerd. Een arbeider mag slechts orders ontvangen van één superieur. Indien dit niet het geval is wordt het gezag op den duur ondermijnd en de stabiliteit van de organisatie bedreigd. Nauwkeurige afbakening van afdelingen en hun bevoegdheden evenals functieomschrijvingen zijn de instrumenten om dit te voorkomen.

Het proces van leidinggeven en ondernemen ten behoeve van het bereiken van een vastgestelde doelstelling met zo'n optimaal mogelijk gebruik van alle beschikbare middelen werd door Fayol "gouvernement" genoemd. Deze term wordt meestal vertaald met besturen, beheren of leiding geven.

Binnen dit proces verdeelde hij de activiteiten in zes groepen te weten de technische -, commerciële -, financiële -, comptabele -, veiligheidsactiviteiten en bestuur en leiding. De eerste vijf rekende hij tot de technische activiteiten. Deze moesten ondersteund worden door allerlei management activiteiten (les opérations administratives).

De managementactiviteiten zouden alle andere technische activiteiten moeten overkoepelen. Nader gedetailleerd deelde hij de managementactiviteiten op in vijf onderdelen: prévoir (vooruitzien en het vaststellen van doelstellingen en beleid), organiser (activiteiten om het beleid ten uitvoer te brengen zoals personeelswerving, aanschaf produktiemiddelen en het vaststellen van een hierarchisch schema), commander (letterlijk: het geven van bevelen, uitvoerende arbeid initieren), coördonner (afstemmen van mensen, middelen en activiteiten gericht op het doel), controler (nagaan van de kwaliteit van de uitvoering).

Ten behoeve van het vooruitzien accentueerde Fayol het dynamische karakter van plannen. Enerzijds moesten de toekomstplannen nauwkeurig zijn maar er moest tevens flexibiliteit en continuïteit uitspreken.

Ten behoeve van de organisatie van activiteiten somde hij een lijst op van zestien managementplichten (Tillet, 1970), en benadrukte de noodzaak van duidelijke doelstellingen, gezag, adequate besluitvorming en taakafbakening. Tevens was hij voorstander van het aanwakkeren van initiatieven en het verantwoordelijkheidsgevoel. Daarbij hanteerde hij naar latere maatstaven te oordelen een nogal strak en beklemmend principe van beloningsmogelijkheden voor positieve impulsen en sancties voor fouten en falen. Individuele belangen moesten ten alle tijden ondergeschikt gemaakt worden aan het algemene belang.

2.3 Human Relations School

Omschrijving: De mens kan niet gezien worden als verlengstuk van de machine; zijn functioneren is evenzeer afhankelijk van allerlei sociale omgevingsfactoren. Bij het functioneren van mensen en het verklaren van hun prestaties wordt meer nadruk gelegd op persoonlijke motivatie en welbevinden en kunnen als gevolg daarvan de capaciteiten en ambities van direct betrokkenen beter tot uiting komen.

De Human Relations beweging is in feite een logisch voortvloeisel uit de wetenschappelijke bedrijfsvoering, die vaak een te droge rationele en een te eenzijdige technisch-economische benadering kende. Bij het Scientific Management werden de economische belangen volledig bovengeschikt gemaakt aan de werkbevrediging van individuele medewerkers. De toepassing van allerlei efficiencytechnieken bedierf het plezier in het werk en spotte met de mens als onderdeel van de organisatie.

De Human Relations beweging toonde de gevolgen van de onmenselijke en afstompende regelingen aan. Vooral Mayo en Roethlisberger hebben de negatieve invloeden van het eenzijdige gezagssysteem aangetoond. Zij, en vele anderen waren het niet eens met de geringe aandacht die de atomistische benaderingen besteedden aan de mens als volwaardig lid van een groep of organisatie. De nadruk werd vooral gelegd op de verklaringen van de motivatie tot het leveren van prestaties, en de tegenstellingen tussen de formele en informele organisaties. Zij gaven een belangrijke impuls aan het systematisch onderzoek naar de sociaal-psychologische factoren ter verklaring van het prestatieniveau.

De aan de Human Relations school ten grondslag liggende theorie stelt de menselijke verhoudingen centraal. Het niveau van die verhoudingen wordt volgens haar zowel door de formele organisatie (de hierarchische verhoudingen), alswel door de informele organisatie bepaald.

The Hawthorne experimenten 1) hebben aangetoond dat het werk als een groepsactiviteit gezien moet worden. Vooral primaire

1) De Hawthorne experimenten hebben plaatsgevonden in de periode 1924-1932 in de Hawthorne fabrieken van de General Electric Company in Chicago. Deze onderneming vervaardigde de uitrusting voor het Bell-telefoonsysteem. Alhoewel de arbeidsvoorwaarden in het bedrijf tot de meest vooruitstrevende gerekend werden heerste er bij het 30.000 man tellende personeel een sterke ontevredenheid. Onderzoek om de oorzaken hiervan na te gaan concentreerde zich vooral in de jaren 1924-1927 op de omstandigheden in de werksfeer zoals lichtsterkte, variaties in pauzes etc. In deze beginjaren werd vooral doorgewerkt op de ideeën van de klassieke school. Na vele jaren experimenteren ontdekte Elton Mayo rond 1930 tenslotte de invloed van sociale en sociaal-psychologische omstandigheden op de werkprestaties.

groepen (kleine, hechte veelal informele groepen) oefenen belangrijke invloed uit. Zo'n groep ontwikkelt haar eigen normen, waarden en gedrag en oefent in het algemeen een sterke sociale controle uit op haar leden en hun gedrag in de organisatie.

Door bevrediging van sociale en psychologische behoeften door stimulering en beïnvloeding van het verantwoordelijkheidsgevoel binnen de organisatie, kan de produktiviteit van de medewerkers vergroot worden. Aangetoond werd dat de invloed op de resultaten niet alleen bepaald werd door de rationaliteit van de bewegingen of fysieke omstandigheden maar evenzeer door gevoelsoverwegingen. De invloed op de resultaten is in hoge mate afhankelijk van de invloed die uitgaat van de groep waarin het individu functioneert. Die groep bepaalt in hoge mate het werktempo, de normen en de werksfeer. Wordt een medewerker als volwaardig groepslid erkend, dan zullen de prestaties in de organisatie daar positief door beïnvloed kunnen worden.

Eveneens werd aangetoond dat de samenwerking, het overleg over het werk, tussen de leiding en de uitvoerenden positief kan werken op de produktie en de motivatie. In een overlegsituatie past geen autoritair leiderschap maar een wederzijdse inzet waarbij de medewerkers betrokken worden bij de besluitvorming en de gang van zaken in het bedrijf.

De Hawthorne experimenten hebben duidelijk gemaakt dat het niet alleen de technische en fysieke factoren zijn die de produktiviteit beïnvloeden maar dat de totale situatie inclusief de sociale factoren bij de verklaring ervan in de beschouwing dienen te worden betrokken. Zij bewezen dat er iets veel belangrijkers is dan de invloed van de geïsoleerde fysieke omstandigheden, en kwamen tot de conclusie dat motivatie aanzienlijk meer invloed uit kan oefenen. De mens is voortdurend op zoek naar een omgeving die bij hem past en waarin hij zich thuis voelt. Hij heeft behoefte aan het gevoel om erbij te horen en als volwaardig mens behandeld te worden. De inhoud van de eigen taak wordt als gevolg daarvan niet meer negatief geïnterpreteerd als een dwangmatig "moeten" ten behoeve van de leiding, maar wordt gezien als een middel tot het bijdragen aan een gemeenschappelijk doel. Voor het bereiken van dat doel draagt iedere medewerker in zekere zin verantwoordelijkheid. Het behoort tot een van de meest essentiële taken van het management om medewerkers zich dat bewust te maken.

Een van de sleutelwoorden bij de sociale factoren was de "creatieve participatie" die in de plaats moest komen van vaststaande gezagsrelaties en autoritair leiderschap. Hierdoor winnen de beslissingen aan kwaliteit doordat er sprake is van een meer volledige en directe informatieuitwisseling. Als gevolg hiervan wordt de betrokkenheid van de medewerkers vergroot en wordt het werk meer als een gezamenlijke opdracht ervaren. De prestaties binnen de groep zullen hierdoor toenemen. Indirect gevolg van deze benaderingswijze is tevens dat de kennis uit alle lagen van de organisatie gebruikt wordt en er een soort wederzijds leerproces ontstaat. Medewerkers krijgen het gevoel dat ze inderdaad op

hun waarde ingeschat worden en werken derhalve met meer inzet naar een gemeenschappelijke prestatie. Door de onderzoekers van de Human Relations beweging werd dit het "wij" gevoel genoemd. Zij hebben naar hun mening in voldoende mate aangetoond dat er een positief verband bestaat tussen groepsmoreel en arbeidsproduktiviteit.

Roethlisberger geeft een samenvattend overzicht van de bijdrage van de sociaal psychologische factoren aan de arbeidsprestaties in "Toward a unified theory of management" (Koontz, 1964). Daarin wordt naast de reeds genoemde stijl van leidinggeven en het bedrijfsklimaat gesteld dat de mens zowel rationeel als emotioneel bij het werk betrokken is en ook zo handelt. De invloed van de rol van de werknemers wordt bij de klassieke organisatievorm onderschat, omdat zij vooral de emotionele invloeden onderschat heeft. Samengevat kan gezegd worden dat de Human Relations School aangetoond heeft dat indien de mens daadwerkelijk als mens behandeld wordt hij het best gemotiveerd wordt en zijn taak het beste uitvoert.

Evenals er sprake was van kritiek op de wetenschappelijke bedrijfsvoering (Taylor) is de Human Relation beweging daar niet vrij van gebleven. Het wetenschappelijk management beschouwde de mens meer als manipuleerbaar onderdeel of verlengstuk van de machine hetgeen leidde tot monotonie van het werk, depressief gedrag, storingen in de bloedsomloop en vermoeidheidsverschijnselen. Mayo en zijn collega's kregen daarentegen onder andere het verwijt dat hun onderzoek te naïef was. De onkundigheid zou het beste tot uiting zijn gekomen in het op goed geluk kiezen van studie- en observatieobjecten, en de daaraan verbonden conclusies met een wetenschappelijke status. Buiten twijfel is het werk van Mayo sterk empirisch gericht geweest, maar zijn onderzoekingen worden nog steeds revolutionair genoemd en hebben een belangrijke plaats ingenomen op het terrein van de sociale wetenschappen. Vervolgonderzoeken hebben echter aangetoond dat goede menselijke verhoudingen niet altijd een positieve invloed hebben op de produktiviteit. Verweet men het Scientific Management te werken in een organisatie zonder mensen, van de Human Relations beweging werd gezegd dat zij de mensen bestudeerde alsof zij bestonden "zonder organisatie". Met name op de creatieve participatie is veel kritiek geweest. Daarbij kwam onder andere naar voren dat juist door de participatie de groepen langzamer werken dan de afzonderlijke individuen. De besluitvorming wordt niet alleen trager maar vaak ook voorzichtiger. Bij gedeelde verantwoordelijkheid worden echter anderzijds eerder risicovolle beslissingen doorgedrukt. Tevens zou het groepswerk bij moeilijke beslissingen tot relatief gecompliceerde en dus moeilijk uit te voeren beslissingen kunnen leiden ((van Kreveld, 1972).

3. Ontwikkelingen tijdens en na de tweede wereldoorlog

3.1 Het Revisionisme

Omschrijving: Het Revisionisme dankt haar naam aan de herziening van standpunten van de voorgaande scholen. De uitgangspunten van de Human Relations School werden in het licht van nieuw onderzoek herzien. In de jaren tussen 1950 en 1960 groeide als het ware een synthese vanuit de wetenschappelijke management benadering van de klassieken en de Human Relations beweging.

Het Revisionisme trachtte de eenzijdigheid van zowel het wetenschappelijk management (organisatie zonder mensen) alswel van de Human Relations benadering (mensen zonder organisatie) samen te brengen in een onderwerp van onderzoek dat het beste aangeduid kan worden als "mens en organisatie". Met name de latere volgelingen van de Human Relations beweging hebben een belangrijk aandeel gehad in de revisie der standpunten.

De hoofdpunten van kritiek op de Human Relations benadering konden omschreven worden als een "doorslaggevende twijfel aan de significante betekenis van de gevonden relaties". Blijkbaar was de verklaring die gevonden werd te zoeken in de aanwezigheid van andere factoren.

Met name de cognitieve psychologie heeft zich gericht op het blootleggen van het functioneren van mensen in gecompliceerde situaties. Men wilde de beslissingsstructuur van mensen bestuderen, waarbij men zo rationeel mogelijk probeerde te denken. Onderzoekingen op dit gebied toonden aan dat zodra een mens zich niet meer overeenkomstig zijn gevoel van rechtvaardigheid behandeld ziet of zodra een situatie van ongenoegen ontstaat er afweermechanismen in werking gesteld worden. Deze afweermechanismen, waartoe te rekenen zijn rationalisatie, sublimatie en repressie, treden in werking met het doel de tegenstrijdigheid der gevoelens te reduceren. De algemene conclusies uit deze tak der psychologie waren dan ook dat afweermechanismen vaak processen zijn van onbewust handelen teneinde een evenwichtssituatie te bewerkstelligen met het doel een reductie te verkrijgen op de cognitieve dissonantie (Festinger, 1962).

De Human Relations theorie had als uitgangspunt het harmoniemodel gekozen. Een harmonieus gedragsmodel, zo is later gebleken, kan echter geen algemene en voortdurende toepassing vinden omdat de feitelijke gedragingen daarvan verschillen. Conflicten die relatief vaak voorkomen in situaties waarin mensen werken worden zodoende à priori uitgesloten, hetgeen als een gemis aangetekend kan worden. In de Human Relations benadering werden de relaties tussen individuen en groepen te simplistisch afgeschilderd. Bij de besluitvorming spelen niet alleen de interne rela-

ties van de in hoofdzaak opererende informele groepen een rol, maar vervullen omgevingsfactoren een rol van betekenis.

Het Revisionisme kon eveneens om een andere reden tot bloei komen. De kwantitatieve wetenschap nam na de tweede wereldoorlog een hoge vlucht. Nieuwe technieken en methoden werden ontwikkeld, die als methode veel betrouwbaarder toegepast konden worden dan de simpele methoden van observeren en conclusies trekken, zoals dat vooral gestalte heeft gekregen bij de Human Relations beweging. In de revisionistische denklijn zijn door de verschillende onderzoekers vaak verschillende accenten gelegd. Sommige onderzoekers vallen in overwegende mate terug op de wetenschappelijke bedrijfsvoering terwijl weer anderen de standpunten van de Human Relations beweging in meer of mindere mate toepasten.

Argyris die als medeëxponent van de Human Relations beweging zijn stempel had gedrukt op de tegenstellingen tussen de organisatie in formele zin en de van boven opgelegde richtlijnen als vrijwel onoverbrugbare tegenstelling bij het optimaal functioneren van individuen, kwam later tot een meer gematigd standpunt waarin hij het functioneren van het individu als het ware samen heeft laten smelten in de formele en informele organisatiestructuren (Argyris, 1964). De integratie van het individu in de organisatie is volgens hem het beste te realiseren door taakverruiming en roulatie van werkzaamheden. Hij stelt onder andere dat het voor de toename van de kansen op psychisch welslagen niet noodzakelijk is dat de organisatie zich volkomen op de individuen concentreert. Bij de aanpak van de organisatorische problemen zijn de beheerstechnieken van de leiding van belangrijke betekenis. Andere revisionisten hebben systemen ontwikkeld om tot een stijl van leidinggeven te komen, die door een juiste integratie van aandacht voor het individu en voor de produktie, een hoog niveau van bedrijfsresultaten waarborgt (Blake en Mouton, 1970).

Likert kwam tot door hem genoemde "aanvullende principes" van leiding geven (Likert, 1961). Zijn principe van het steungevend en doelgericht leiderschap stelt enerzijds het gevoel van persoonlijke waarde en de belangrijkheid van medewerkers centraal en geeft anderzijds aandacht aan de zakelijke doelstelling op een hoog niveau. Het is daarbij de taak van de leider niet geisoleerd te letten op "het werk" of op "de mens" maar op de werkende mens. Het tweede aanvullende principe dat hij noemt behelst het lidmaatschap van doelmatig functionerende werkgroepen. Deze werkgroepen moeten hun doelstelling op een hoog niveau gesteld hebben en dienen ter bereiking daarvan gekenmerkt te worden door een sterke gebondenheid en loyaliteit. Door de beschikbaarheid van sociale vaardigheden van de individuen binnen de groep stelt de groep zich in staat om conflicten naar behoren op te lossen. De rol van de werkgroepen kan als centraal punt gezien worden in Likert's beschouwingen. Het succes van de groepen wordt in hoge mate bepaald door de sociale vaardigheden van de leider, die zijn onderschikten het gevoel mee moet geven tot de groep te behoren en tevens een teamgeest kan creëren. Een belangrijk onderdeel van

de taak van de leider is gelegen in de schakelfunctie, waarin de communicatielijnen tussen de verschillende niveaus in de organisatie belichaamd zijn. Hij noemt dit het werken in overlappende groepsstructuren, waarin de leiders de verbindingsschakels vormen (het linking-pin concept). Evenals andere revisionisten maakt Likert in deze organisatievorm gebruik van de uitgangspunten van de klassieken (budgetten, tarieven), en anderzijds van de beginselen van de Human Relations beweging (de participatie gedachte).

In de visie van de revisionisten zal er een evenwichtsituatie kunnen ontstaan op basis van formele en informele gedragsnormen. Daarin zullen sentiment én efficiency als gevolg van maatschappelijke (veelal individueel sociale) en economische functies gelijkelijk bijdragen. In een dergelijk systeem kan de mens zich tot volle tevredenheid ontwikkelen. Een optimale vorm van samenwerking tussen individu en organisatie is volgens Simon niet mogelijk en niet wenselijk. Veel belangrijker is dat de mens bij zijn functioneren niet streeft naar optimalisatie maar veeleer naar het ten uitvoer brengen van zijn doelstelling op een bevredigend niveau (Simon, 1960). Hij spreekt in dit verband over beperkte rationaliteit. Aan de besluitvorming liggen allerlei kwalitatieve randvoorwaarden ten grondslag; mede daardoor streeft men naar haalbare relatief bevredigende oplossingen. Dit alles moet gezien worden in relatie met de invloedsfactoren zoals de beperkte tijd, middelen en informatie alsmede de beperkte verstandelijke vermogens.

Andere onderzoekers die in het Revisionisme een aandeel gehad hebben zijn Mc Gregor en Maslow. Van Mc Gregor is vooral de X/Y theorie bekend geworden. Bij de traditionele wijze van leiding geven (theorie X) is de arbeider ongemotiveerd en ongeïnteresseerd en veelal geneigd tot negatief gedrag, terwijl het management zich beperkt tot "control and direction". Theory Y schetst een positiever beeld waarin de goede eigenschappen van de mens primair tot uiting komen en waarbij "management by integration and self control" meer voor de handliggend is.

Maslow is vooral bekend geworden door zijn hierarchische opbouw, zijn pyramide van menselijke behoeften. Hij stelt dat elk mens streeft naar bevrediging van hoger gelegen behoeften, indien een lagere keten van behoeften reeds bevredigd is. Eenmaal bevredigde behoeften vormen geen drijfveer meer voor het actuele menselijke gedrag. Als hierarchie voor de menselijke behoeften noemt Maslow de primaire behoeften (eten, drinken, slapen), zekerheid (veiligheid, bescherming), sociale behoeften (acceptatie, erbij horen) egoistische behoeften (erkenning, status), behoeften aan zelfontwikkeling (prestaties, verantwoordelijkheid). Vooral de laatstgenoemde behoeften kunnen veelal rechtstreeks van invloed zijn op de wijze waarop iemand leeft en werkt en wordt bovendien beïnvloed door de aard van het werk. Het zijn volgens Hertzberg vooral deze factoren die tot een positieve houding tegenover het werk en de daaraan verbonden bevrediging leiden (arbeidssatisfactie) (Hertzberg, 1959).

3.2 De Operations Research

Omschrijving: Operations Research (O.R.), ook wel Management Science Group genoemd streefde naar toepassing van mathematische theorieën op specifieke managementproblemen. Het is een vorm van besliskunde die vaak op onderdelen van een organisatie toepassing vindt, en gebruik maakt van wiskundige modellen. Hierbij worden waarnemingen omgezet in numerieke of kwantitatieve waarden ten behoeve van een eenduidige oplossing van veelal bedrijfseconomische problemen. Toepassing van O.R. is in de meeste gevallen gericht op het optimaliseren van de resultaten, bij beperkt beschikbare middelen.

De ontwikkeling van de Human Relations beweging liep in de tijd gezien voor een deel samen met die van de O.R. Door de tegengestelde belangen werd de Human Relations beweging zowel door de revisionisten als door de toenemende aandacht die de aanhangers van de O.R. voorstonden enigszins geremd. Door de noodzaak van hoge produktie zoals die zich na de Tweede Wereldoorlog manifesteerde nam de aandacht voor het welzijn van de individuele werknemer af.

Het bedrijfsleven was zeer ontvankelijk voor de O.R. technieken, die reeds voor een aanzienlijk deel hun waarde in het Amerikaanse leger bewezen hadden. Bij de strijd die gedurende WO II gevoerd werd is veelvuldig gebruik gemaakt van kwantitatieve modellen om oorlogsstrategieën ten uitvoer te brengen.

Het O.R. tijdperk wordt ook wel het tijdperk van de specialisten genoemd. De reden hiervoor moet gezocht worden in het toepassingsgebied dat zich op verschillende onderdelen van het totale bedrijfsgebeuren, ieder met zijn specifieke kenmerken, aandiende. De O.R. moet daarom gezien worden als een verzamelnaam van wiskundige technieken die aangewend werden in een groot aantal verschillende modellen.

De toepassingsmogelijkheden voor O.R. zijn veelzijdig te noemen. Toepassingen werden en worden nog steeds gevonden bij voorraadbeheer, produktiegrootte, produktieplanning, wachttijd problemen, vervanging en onderhoud, transport, marktonderzoek, kwaliteitsbeheer, allocatie problemen, etc.

Zoals vermeld speelt de wiskunde en statistiek een belangrijke rol bij de O.R. Naast de modellen van het eerste uur zijn de meest gebruikte methoden de regressieanalyse, correlatieanalyse, variantieanalyse, factoranalyse, programmeringstechnieken (zoals de lineaire en de dynamische), simulatiemodellen, etc.

De meeste management theorieën zijn in de loop der tijd bekritiseerd. Dat hebben we kunnen constateren voor het wetenschappelijk management van Taylor c.s., voor de Human Relations van Mayo c.s., en dat was eveneens het geval voor de O.R.

Van gebrek aan validiteit en gefundeerd wetenschappelijk onderzoek was bij de O.R. in tegenstelling tot bij de Human Relations beweging geen sprake. Het wezen van de O.R. was juist ge-

legen in haar betrouwbaarheid die de wiskundige methoden boden, en was gebaseerd op de mogelijkheden van kwantificering van de variabelen binnen een probleem. Zolang die kwantificering zich toespitste op de fysieke omstandigheden of eenheden hadden weinigen er problemen mee. Zodra de O.R. methoden te maken kregen met het omzetten van subjectieve waarden van individuen, die in grote variabiliteit en aantal aanwezig waren, ontstonden er problemen. De conversie van kwalitatieve subjectieve eenheden naar kwantiteiten hulde zich in een zekere vaagheid, wat tenslotte een van de belangrijkste kritiekpunten op de O.R. werd.

In hun verhandeling over de management denkers schrijven Tillet c.s. "An industrial organisation is a human organisation and ideally models should be able to incorporate effects attributable to human behaviour. Up to the present, O.R. scientists, probably because of their backgrounds in exact sciences have not seriously attempted to incorporate human factors in their models" (Tillet, 1960). Het mag duidelijk zijn dat de O.R.-wetenschappers en de gedragswetenschappers over het algemeen niet erg enthousiast over elkaars werk waren.

Onder het "optimaliseren" zoals de O.R. beweging dat voorstond wordt verstaan dat de beste (meest rationele) oplossing gekozen wordt. Hiertoe worden een of meerdere criteria gehanteerd en een of meerdere beperkingen ingevoerd. Het is vooral Simon geweest die vraagtekens geplaatst heeft bij die vorm van rationaliteit. Hij spreekt in dit geval van beperkte rationaliteit (Simon, 1960). Bij het Revisionisme is zijn zienswijze reeds even aan de orde geweest. In de volgende paragraaf wordt daarop wat uitgebreider teruggekomen.

3.3 De Besluitvormingsrichting

Omschrijving: In de besluitvormingstheorie wordt het accent gelegd op de besluitvorming in de organisatie. Het totale proces van besluitvorming ligt ten grondslag aan het managen. Elke actie kan teruggebracht worden tot een beslissingsmoment waarop de actie zich feitelijk in beweging zet.

Een van de belangrijkste exponenten van de besluitvormingsrichting is Simon geweest. Daar iedere activiteit het resultaat is van voorafgaande beslissingen wilde hij de besluitvorming zelf centraal stellen en analyseren. Indien de besluitvorming als centraal uitgangspunt voor de organisatie (theorie) gekozen wordt is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in deze processen. Met name de samenhang tussen de verschillende soorten beslissingen, de elementen van de verschillende soorten, hoe de besluitvorming zich voltrekt en welke frequentie daaraan ten grondslag ligt, waren onderwerp van studie. Door middel van onderzoek trachtten de aanhangers van de besluitvormingsrichting te ontdekken wat genoemde elementen voor invloed hadden en probeerden een generali-

seerbaar besluitvormingsproces te maken, waarbij een zekere volgorde van te nemen stappen gevonden werd.

In zijn algemeenheid kon de besluitvorming omschreven worden als een proces dat zich in achtereenvolgende fasen voltrekt vanaf het moment dat informatie die op een mogelijk probleem wijst ter beschikking komt totdat een gekozen oplossing tot uitvoering is gebracht (Keuning, 1982). Een meer algemene definiëring luidt: beslissen is het kiezen uit alternatieven. In deze definitie bevindt de beslisser zich reeds in de laatste fase van de besluitvorming en is het voorwerk wat karig in de omschrijving verwerkt. Bij de besluitvorming worden de volgende fasen veelal onderscheiden:

1. Het stellen van het probleem. Het gaat hierbij om de feitelijke vaststelling dat een beslissing noodzakelijk is onder invloed van informatie die tot de ontvanger doorgedrongen is. Omschrijving in details is vaak noodzakelijk: een juist gesteld probleem draagt reeds bij tot de oplossing.
2. Het verzamelen van informatie ter verdere beoordeling van het probleem. Deze informatie kan van externe aard zijn maar kan in vele gevallen ook binnen de organisatie gevonden worden. Met behulp van deze informatie kan het probleem duidelijker worden en moet overgegaan worden tot de probleemstelling.
3. De probleemstelling moet de beslissingsnoodzaak kunnen ondersteunen. Daarbij kan het raadzaam zijn reeds de oorzaken voor de ongewenste situatie of de voor èn nadelen van een toekomstige situatie onder ogen te zien.
4. Ontwikkelen van alternatieven. In situaties die zich regelmatig herhalen is vaak al vastgesteld welke kansen alternatieven hebben. In nieuwe probleemsituaties wordt enige creativiteit van het management geëist. Tot de technieken om alternatieven te ontwikkelen behoort onder andere "brainstorming".
5. Analyseren van de gevolgen van de alternatieven. Indien de gevolgen van puur kwantitatieve aard zijn gaat de overzichtelijkheid meestal niet verloren. Indien kwalitatieve, emotionele factoren echter een rol gaan spelen is het aan te bevelen met prioriteiten of rangorden te werken.
6. Het eigenlijke beslissen: de keuze uit de alternatieven. De keuze geschiedt op basis van één of meerdere criteria. De criteria liggen op het gebied van het creëren van duidelijkheid ten behoeve van het bereiken van de nagestreefde doelstelling. Bij de keuze spelen eveneens een aantal randvoorwaarden een rol.

Bij de besluitvormingsprocessen werd steeds uitgegaan van de rationeel denkende mens. Problematisch wordt het echter als men onderkend dat mensen onderhevig zijn aan subjectieve overwegingen. De mens heeft daarnaast slechts beperkte mogelijkheden om alle voor de besluitvorming noodzakelijke gegevens te kennen en

bij de uiteindelijke beslissing te betrekken. Bovendien kent hij door zijn beperkt verstandelijke vermogen niet alle gevolgen. Simon spreekt in dat geval van "Bounded rationality", waar hij onder verstaat de subjectieve of beperkte rationaliteit van mensen.

Voor veel problemen is het bepalen en beoordelen van criteria ten behoeve van de besluitvorming moeilijk of zeer persoonlijk. Bij de uiteindelijke afweging zullen factoren meespelen als sociale achtergrond, zekerheidgevoelens, ontplooiingskansen of promotiemogelijkheden, groepsnormen, sociaal bedrijfsklimaat, persoonlijke doelstelling, karaktereigenschappen. Ieder mens heeft een pakket meegekregen van subjectieve waarden die verschillend uitwerken op diverse factoren van bijvoorbeeld sociaal-economische of sociaal-psychologische aard. In de optiek van Simon dient derhalve "rationeel" of "optimaal" vervangen te worden door de naar vergroting van zijn utiliteit strevende mens (satisficing man).

De processen van besluitvorming vinden bij de bedrijven plaats in een complexe organisatie. Dat wil zeggen dat vaak meerdere personen onder verschillende omstandigheden en vanuit een verschillende optiek invloed uit zullen oefenen op de besluitvorming. Die invloed kan wisselen naar gelang de fase welke in de besluitvorming bereikt is. In zijn algemeenheid zijn er drie factoren van invloed op het beslissingsproces, waarbij een relatief grote samenhang bestaat tussen de beslissingsfasen en de invloedsfactoren zelf.

Keuning geeft drie gebieden van invloedssferen aan, te weten de structuur van de organisatie, de kwaliteit van de communicatie en de motivatie van de organisatieleden (Keuning, et.al., 1982). Bij de structuur van de organisatie spelen de wijze waarop bevoegdheden gedelegeerd zijn, het aantal geledingen in de hierarchische structuur en de mate van centralisatie-decentralisatie een rol. De kwaliteit van de communicatie is direct van invloed op de kwaliteit van het besluit. Goede communicatie komt tot stand onder een twee-richtingen verkeer, dat tevens goede mogelijkheden biedt tot een juiste interpretatie van de problemen. Effectieve communicatie komt pas tot stand als aan beide kanten de bereidheid aanwezig is tot luisteren en spreken. Het is de taak van het management de medewerkers te prikkelen om zich in te zetten voor de bedrijfsdoelstelling door hen deelgenoot te maken aan het besluitvormingsproces. Een van de middelen daartoe is een adequaat beloningssysteem dat zich niet beperkt tot financiële prikkels.

Bij de onderverdeling naar soorten van beslissingen komen we een aantal indelingen tegen die in grote lijnen op elkaar lijken. Het indelingscriterium is meestal gelegen in het voorbereidende gedeelte, zoals het vaststellen van doelstellingen en beleidslijnen, en het uitvoerend gedeelte van de produktie. De eerstgenoemde groep worden de constituerende en de tweede de dirigerende be-

slissingen genoemd. Een scheiding tussen beide groepen is niet exact aan te geven, daar er sprake is van een overgangsgebied. De constituerende beslissingen hebben een meer permanent karakter en vereisen gezien de werking van het bedrijf een gedegen voorbereiding. Dirigerende beslissingen hebben vaak een tijdelijk en repeterend karakter. De werkingsduur van een dirigerende beslissing gaat niet verder dan de uitvoering van die beslissing als zodanig (Schieman, 1975). Constituerende beslissingen worden voor het merendeel genomen op een hoog niveau van de organisatie, terwijl voor de dirigerende beslissingen het toepassingsgebied laag in de organisatie ligt. Alhoewel het onderscheid niet geheel scherp is te trekken kan men zeggen dat beleids-, beheers- en uitvoeringsbeslissingen respectievelijk relatief vaak genomen worden door de leiding, het middenkader en het lage kader.

Andere bekende indelingen van soorten van beslissingen liggen vrij dicht tegen het hiervoorgenoemde onderscheid van constituerende en dirigerende beslissingen. Zo onderscheidt Drucker strategische en tactische beslissingen. In zijn visie hebben de strategische beslissingen belangrijke invloed op de vaststelling van een toekomstige situatie of handhaving respectievelijk verandering van de huidige toestand van de organisatie. Zijn tactische beslissingen hebben in het algemeen betrekking op relatief onbelangrijke - routine - aangelegenheden, waarbij uitgaande van de produktiemiddelen gezocht moet worden naar een oplossing voor probleemsituaties (Drucker, 1964).

Een meer gedetailleerde onderverdeling wordt gegeven door Ansoff, die een onderscheid maakt naar "strategic, administrative, operating" (Ansoff, 1965). De belangrijkste strategische beslissingen liggen op het gebied van het vaststellen van doelstellingen en het bepalen van een financiële strategie, groeiwijze en groeitempo. Strategische beslissingen hebben een eenmalig karakter, worden op hoog niveau genomen vaak onder relatief veel onzekerheid en zijn niet gemakkelijk terug te draaien. Naast vaststelling van de doelstelling hebben zij betrekking op de allocatie van mensen en middelen ten behoeve van de realisatie ervan. "Administrative" (bestuurlijke, organisatorische) beslissingen moeten bewerkstelligen dat de keuze tot stand komt voor de meest adequate structuur van de organisatie. Zij liggen op het gebied van de organisatie (informatie-, gezags- en verantwoordelijkheidsstructuur) de structuur van de produktiemiddelen en het werk, toe- en uitrusting, faciliteiten en wijze van financieren. De operationele beslissingen hebben te maken met de uitvoering van de werkzaamheden uitgaande van de reeds genomen strategische en bestuurlijke beslissingen. Zij zijn van toepassing op produktieschema's, voorraadbeheer, produktieniveau, regelingen en controle. Operationele beslissingen worden vaak gedecentraliseerd genomen, hebben een zich herhalend karakter en worden onder relatief veel zekerheid genomen.

4. Het management van de zestiger en zeventiger jaren

4.1 De Systeemtheorie

Omschrijving: De systeembenadering legt het accent op de samenhang tussen de delen en op de beheersing van processen in een groter verband. Gestreefd wordt naar beheersing van de complexiteit van organisaties door middel van een multidisciplinaire benadering bij de operationalisering van theorieën. Daarbij is het noodzakelijk dat er bij de wetenschappers een centraal begrippenapparaat en algemeen geaccepteerde definiëringen van systemen bestaan. Onder de systeemtheorie worden eveneens de "Cybernetica" en de "Operations research" begrepen.

In 1975 schreef Schieman: "de meest recente en op dit moment meest succesvolle poging organisatie en bedrijf interdisciplinair te bestuderen, wordt gevonden in de systeembenadering". Het succes van de systeembenadering kan vooral verklaard worden doordat ze diverse disciplines bij elkaar brengt en de noodzaak onderschrijft tot algemeen geaccepteerde en gemeenschappelijke standpunten. De theorieën uit de jaren zestig schoten te kort in de snel veranderende omstandigheden van de zeventiger jaren. Markten groeiden snel, innovatie en produktdifferentiatie eisten veel van het management terwijl de omgeving waarin geproduceerd werd snel veranderde. Boulding en Forrester hebben in deze snel toenemende complexiteit van de organisatie enige ordening van de uitgangspunten en als gevolg daarvan het feitelijke functioneren trachten te bewerkstelligen door middel van de systeemtheorie.

Het denken en functioneren binnen organisaties was tot dan toe hoofdzakelijk monodisciplinair gericht. Hierbij werd veelal geïsoleerd aandacht gegeven aan de technische kanten van het produceren óf aan de mens in de organisatie. In deze periode kwamen de gedragswetenschappen hoger in aanzien te staan en kregen de systeemtheorieën meer kans. In de jaren tussen 1960 en 1970 kwam men er achter dat er gestreefd moest worden naar een multidisciplinaire benadering van de problemen.

Sociologen, psychologen, economen en juristen bundelden in het begin aarzelend maar later met overtuiging hun krachten, waardoor ook daadwerkelijk mogelijkheden geschapen werden om de complexe werkelijkheid te lijf te gaan. Deze nieuwe denkwijze kan derhalve betiteld worden als een synthese tussen specialisten en hun verschillende managementfilosofieën. De systeemtheorie, benadrukt de onderlinge samenhang tussen de delen en een groter geheel. Als denkwijze legt zij dus tegelijkertijd het accent op de totaliteitsgedachte en de interrelatiegedachte.

Pogingen om tot min of meer eenduidige omschrijving van systemen te komen behoorden tot de eerste tekenen van het op gang

komen van de systeemtheorie. Indien men in staat zou zijn tot een voor ieder geaccepteerde basisomschrijving van systemen te komen zou in wezen reeds een basis gecreëerd zijn voor verdere samenwerking en uitwerking. In die benadering moeten de verschillende wetenschappen zich kunnen herkennen teneinde hun relatief belang verzekerd te zien. Vervolgens zou van alle kanten de benodigde relevante informatie toe kunnen stromen en geïntegreerd kunnen worden in een algemeen toepasbare systeemtheorie.

Als bijdrage aan de bestudering van systemen heeft Boulding de systeemhiërarchie als raamwerk voor de verschillende wetenschapsrichtingen naar voren gebracht. Hij heeft tevens getracht om de lacunes en het gebrek aan communicatie tussen de gespecialiseerde wetenschappen te reduceren door het kiezen van algemene (relatief gemakkelijk te accepteren) uitgangspunten, waarmee de verschillende disciplines zich bezighielden.

Zijn systeemhiërarchie kenmerkt zich door een beschrijving van systemen met een steeds toenemende complexiteit. Elk systeem in zijn beschrijving heeft alle eigenschappen en kenmerken van het voorgaande systeem. Zijn hiërarchie omvat in grote lijnen het volgende: systemen met statische structuren (mechanische apparaten: kurketrekker), mechanische systemen (uurwerk), cybernetische of zichzelf regulerende systemen (regelkringen: informatie, toetsing en actie), zichzelf handhavende stabiele systemen (levende cellen), ultrastabiele systemen (planten), systemen van zelfontwikkeling en aanpassing (dieren), zelforganiserende systemen, die doelbewust informatie vergaren (mens), complexe sociale systemen met onderlinge sociale relaties, bindingen en verhoudingen (organisaties) en als laatste de transcedente systemen, waaronder vallen de overkoepelende systemen die de zintuigen niet waar kunnen nemen (Boulding, 1956).

De eerste vruchten van de samenwerking tussen de verschillende disciplines waren de algemene beschrijvingen van systemen en soorten systemen. Tamelijk breed geaccepteerde indelingen werden gevonden in "statische en dynamische" en in "gesloten en open" systemen. Bij gesloten systemen is er geen interactie met de omgeving. De managementdenkers uit het verleden hadden zich volgens de systeemtheoritici teveel toegelegd op het bedrijf als een gesloten in plaats van een open systeem. Mede onder invloed van de systeembenadering worden de invloeden die van buitenaf op het bedrijf inwerken op hun waarde geschat, en worden de interacties tussen de bedrijven en de maatschappij op hun merites ingeschat. Aan de organisatie wordt als een open sociaal-economisch-technisch systeem in een complexe omgeving inhoud gegeven. Juist doordat voorheen de aandacht teveel versnipperd was en teveel gewerkt was naar wetmatigheden op deelgebieden raakte de samenhang zoek. Systemen moeten echter ten alle tijden als een geheel bestudeerd worden en kunnen niet ongestraft uit elkaar gerafeld worden. De werkelijk grote problemen kunnen volgens Ackoff slechts via de systeemkunde als gehelen worden opgelost (Ackoff, 1972).

De algemene definities die het licht zagen hadden in grote lijnen overeenkomstige eigenschappen. Een georganiseerd geheel; een samenhangende verzameling van delen, die dynamisch zijn verbonden; een geheel van elkaar wederzijds beïnvloedende componenten die volgens een plan geordend zijn, teneinde een bepaald doel te bereiken, zijn er enige voorbeelden van (Schieman, 1975). De laatste omschrijving zou gebruikt kunnen worden om het bedrijf als systeem te beschrijven daar de meeste denkers hun opvattingen daarin vinden. Het bedrijf is echter weer onderdeel van een groter geheel en kan derhalve als subsysteem aangeduid worden. De omgeving waarin het bedrijf functioneert, beïnvloedt het bedrijf op vele manieren. Het bedrijf zal op de vele impulsen en krachten vanuit haar omgeving, zoals sociale, technologische, economische, culturele en politieke, moeten reageren door veranderingen en aanpassingen van de organisatie. De doelmatigheid van haar functioneren en het veilig stellen van haar positie is in feite afhankelijk van de wijze waarop ze signalen opvangt en verwerkt. Op die manier worden de invloeden van buitenaf op de doelstellingen van de onderneming verwerkt.

Zoals reeds eerder aangeduid kunnen bedrijfsprocessen gezien worden als open systemen. Elk systeem heeft een onderliggende structuur, hetgeen gezien moet worden als een samenhang of ordening van zijn onderdelen. Hierbinnen spelen zich de processen af, die globaal te omschrijven zijn als veranderingen in de tijd gezien (bijvoorbeeld de wisselende of veranderende informatiebehoefte). Beheersing van systemen of processen is pas mogelijk als alle invloeden van de subsystemen nagetrokken worden. Hiervan zeggen de systeemtheoretici dat een kwalitatief goede besluitvorming alleen gegarandeerd kan worden bij een dynamische en geïntegreerde benadering en betrokkenheid van de in werking zijnde subsystemen. Deze overtuigingen zien we in latere jaren gerealiseerd in de "bedrijfskunde" en de "projectorganisatie".

Door Forrester werd een methode ontwikkeld die door hem de Industrial Dynamics genoemd werd. Deze stelde een dynamische procesbenadering centraal voor de analyse van het gedrag en functioneren van bedrijven. Bij deze benadering spelen de voortdurende interactie patronen tussen het bedrijf en zijn omgeving een grote rol. Zijn procesbenadering stelt de communicatie en de verschillende goederen- en informatiestromen centraal (Forrester, 1962).

Het meest wezenlijke van de systeemtheorie is dus haar totaal beschouwing van de organisatie. Deze wordt niet gezien als een bonte verzameling van geïsoleerde activiteiten maar als een geheel van op elkaar inwerkende en elkaar beïnvloedende (sub)systemen. Hierbinnen hebben allerlei stromen van informatie ten behoeve van besluitvorming plaats die het wezen van het succes van het bedrijf bepalen. Het zal duidelijk zijn dat juist ten behoeve van een adequate besluitvorming een voortdurende uitwisseling van informatie noodzakelijk is. Een wezenlijk element voor de informatie uitwisseling is de vorm van het communicatieproces. De communicatie patronen welke de organisatie het meest van dienst zijn

dienen derhalve opgespoord en nagestreefd te worden. Daarbij verdient het aanbeveling om communicatieprocessen als subsystemen zo dynamisch mogelijk te laten verlopen, daar zij juist in de meeste gevallen de bindende schakel zijn tussen systemen, subsystemen en sub-subsystemen (Thierry, 1968).

4.2 De Neo-klassieke school

Omschrijving: Aan de klassieke organisatietheorie zoals die door Taylor en Fayol gepropageerd werd, werd een extra dimensie toegevoegd. Aan de algemene kenmerken werden nieuwe inzichten verbonden en er ontstonden verschillen op het gebied van leiding geven (van eenheid van leiding en gezag, naar decentralisatie) en op uitvoerend niveau (van controle van bovenaf naar self-contole).

De Neo-klassieke school, met Drucker als belangrijke exponent, verenigde de klassieke managementgedachte met nieuwe tijdgebonden ontwikkelingen. Zijn exercities hadden iets weg van de gedachte die in het Revisionisme naar voren kwam. Het verschil bestond echter in de wijze waarop de ideeën in de praktijk tot uitvoer gebracht konden worden. Drucker zocht voor de vele problemen van zijn tijd naar pragmatische oplossingen. In zijn benadering werden de scherpe kanten van de wetenschappelijke bedrijfsvoering èn van de Human Relations beweging weggevijld. De grote verdienste van Drucker is vooral geweest dat hij zijn visie heeft onder kunnen brengen in de praktijk van het management. Het bekendst is het Management bij Objectives waarin een aantal belangen van leiding en medewerkers tot hun recht konden komen (Drucker, 1964).

Bij de Neo-klassieke visie is het maximaliseren van de winst (met het oog op de continuïteit) nog steeds het hoofddoel. De wijze waarop dat zou kunnen worden gerealiseerd was in de nieuwe visie echter gebaseerd op relatief heldere en vooruitstrevende tactieken en procedures. De centrale rol van de staf en de lijn werd afgezwakt, de eenheid van gezag werd verwisseld voor een systeem van gezag waarin zeggenschap en verantwoordelijkheid gedecentraliseerd waren. Het bepalen van de doelstelling van de onderneming was niet langer een eenzijdige taak van de leiding, doch een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Het besluitvormingsgebied werd op deze wijze vergroot en kreeg eveneens een breder draagvlak. Door de daaraan gekoppelde delegatie van verantwoordelijkheid werd tegelijkertijd een grotere betrokkenheid van de medewerkers bereikt. De hoofddoelstelling werd vertaald in sub-doelstellingen die begrijpelijk en kwantificeerbaar waren. De expliciete opdeling in sub-doelstellingen geschiedde door de inschakeling van de kennis van degenen die het werk zelf moesten uitvoeren. De controle op de werkelijke realisatie ervan berustte dan ook niet langer bij de leiding maar bij de medewerkers zelf. Het gehele proces dat op deze wijze tot

stand kwam had de welluidende naam Management bij Objectives (MbO).

Voor wat betreft de plaats van de mens in de organisatie werd verder gezocht naar een evenwicht tussen positieve en negatieve motivatoren. In feite werd de tendens zoals die reeds in voorgaande managementbeweging gestalte had gekregen hiermee doorgezet. Het verschil bestond echter hierin dat het niet alleen bij wollige theorieën bleef maar dat sprake was van mogelijke toepassingen in de praktijk.

De belangrijkste functie die Drucker voor de onderneming zag, lag in de eerste plaats op het gebied van de economische prestatie. De primaire taak van het management is daarbij naast de economische leiding van de onderneming, de leiding van de managers zelf. Het geïntegreerde karakter van het management werd bereikt door deze primaire taken harmonieus samen te laten gaan met de leiding van personeel en arbeid. Een dergelijke integratie van activiteiten en doeleinden vinden we bij zijn tijdgenoten eveneens terug.

De Neo-klassieke school is evenals de Klassieke geroemd én verguist. Door de snelle ontwikkelingen van de jaren zestig wilde men de vele problemen zo goed mogelijk te lijf gaan. De complexiteit van de werkelijkheid overdonderde de managementdenkers, die in hun haast om adequate instrumenten te hanteren bij de feitelijke aanpak van de problemen te snel naar wondermiddelen zochten. In 1961 sprak Koontz over het scala van managementtheorieën en -technieken in de terminologie, van de "management-theory jungle". In feite werd er getracht allerlei factoren van een snel veranderende omgeving en bedrijfsstructuur te vertalen in managementinstrumenten. In deze jaren ontstonden dan ook vele managementmethoden. Naast het reeds genoemd Management by Objectives zijn, het Management by Exception, by System, by Delegation en by Crisis bekend geworden.

De scheiding die in het wetenschappelijke management aangebracht was tussen de planning en de uitvoering komt in neo-klassieke theorie niet voor. De besluitvorming ten behoeve van de voorbereidingen op strategisch, tactisch èn operationeel gebied is een taak van medewerkers die eveneens de werkelijke uitvoering bewerkstelligen. De besluitvorming zelf die reeds gestalte had gekregen in de besluitvormingsrichting werd door Drucker in zijn theorieën ingebed.

4.3 Het managementproces en de externe invloeden

4.3.1 Het Managementproces

Als grondlegger voor de Managementproces School wordt in het algemeen Fayol gezien. Hij is de eerste geweest die het proces van leidinggeven en algemene bedrijfsvoering ontleedde in een vijftal essentiële bestanddelen te weten prévoir, organiser, com-

mander, coördonner en contrôler. Het management kan in deze visie gezien woren als een totaalproces waarbinnen verschillende maar tegelijkertijd met elkaar samenhangende managementfuncties onderscheiden kunnen worden.

Bouwen we het managementproces uit in een ruime definiëring dan moet de organisatie waarbinnen de activiteiten plaatsvinden gezien worden als een open systeem waarop technologie, economie en sociologie van buitenaf hun invloed laten gelden. Deze open systeembenadering heeft een structuur van vele processen, vandaar dat de begrippen systeem en proces vaak door elkaar gebruikt worden. De veelheid van processen die op elkaar inwerken betekent feitelijk dat aan de procesbenadering een totaliteits- én interrelatie gedachte ten grondslag ligt. Dat betekent dat elk proces in relatie tot de andere processen beschouwd dient te worden terwijl het functioneren van het geheel hoofddoel blijft.

Het managementproces behelst tegen deze achtergrond de organisatie van die processen. Het management dient zorg te dragen voor de functionele processen, die als het ware geölied worden door besluitvorming, communicatie- en informatievoorziening. Tot die functionele processen worden gerekend het marketing- en verkoopproces, het inkoopproces, het produktieproces, het research proces, het financiële proces, en het personele proces.

Bij de procesbeheersing ontstaan, afhankelijk van de soort van organisatie, hoofdprocessen en ondersteunende processen. De uiteindelijke besturing van het geheel blijft in die verschillende situaties echter een voortdurende zorg van het management. De beheersing van de processen kan systematisch in een aantal stappen beschreven worden. Deze stappen zijn universeel en kunnen voor de meeste hoofdprocessen (produktie, dienstverlening) of ondersteunde processen (personele processen, research) in een aantal stappen ingedeeld worden. Als eerste stap kan het stellen van uitvoeringsnormen genoemd worden. Tijdens of na de uitvoering wordt nagegaan in hoeverre alles volgens plan verloopt. Indien er afwijkingen voorkomen ten opzichte van de gestelde normen kan er bijgesteld worden. De corrigerende maatregelen moeten vaak al tijdens de loop van het proces genomen worden. De informatie die leidt tot de constatering van een afwijking ten opzichte van de norm alsmede de daaropvolgende corrigerende maatregelen wordt de terugkoppeling of feed-back genoemd. In het kader van de interne afstemmingsproblemen is de systeemtheorie (par. 4.1) uitgebreid aan de orde geweest. De externe afstemmingsproblemen zijn in de ontwikkeling van het management denken vooral tussen 1960 en 1970 aan studie onderworpen. In deze inleiding komen als zodanig de strategietheorie en de omgevingstheorie aan de orde.

4.3.2 De strategietheorie

Omschrijving: De aanhangers van de Strategietheorie stellen de organisatie en de haar omringende omgeving centraal en geven er nadere invulling aan. Als kernpunt komt naar voren de zorg van de

leiding voor de continuïteit van de onderneming in een complexe omgeving.

De relatie tussen de organisatie en haar omgeving wordt nauwkeurig bestudeerd en beschreven. De noodzaak van een strategie wordt nadrukkelijk geaccentueerd. In dit verband wordt gesproken over een strategieformulering waaronder men verstaat het geheel betreffende de behandeling van de onzekerheden van de externe omgeving. Hoofdzaak is het vaststellen van doeleinden alsmede het aangeven van de wegen waarlangs ze gerealiseerd dienen te worden. Het expliciet formuleren van de strategie brengt een aantal voordelen met zich mee. Het geeft duidelijker richting aan allerlei activiteiten (processen) en maakt een patroon herkenbaar waarin samenhangen belangrijk zijn ten behoeve van coördinatie.

Ter nadere omschrijving van strategische processen kunnen een aantal stappen worden onderscheiden. Keuning geeft een model waarbinnen het strategie formuleringsproces zich kan afspelen (Keuning, et. al., 1982). Vooropgesteld dat de doelstellingen reeds geformuleerd zijn wordt overgegaan tot een omgevingsonderzoek. Daarin komen een aantal factoren van demografische, economische, technologische, sociaal-maatschappelijke, politieke, ecologische en marktkundige aard aan de orde. Bij deze factoren zijn een aantal aspecten te onderscheiden. Bij de demografische factoren moeten de groei, omvang en samenstelling van de bevolking worden betrokken, terwijl bijvoorbeeld bij de economische factoren het nationaal inkomen of het vrij besteedbaar inkomen per hoofd van de bevolking een rol van betekenis kunnen vervullen.

Het omgevingsonderzoek stelt de organisatie in staat om met meer zekerheden te zeggen hoe de toekomstige omgeving van invloed kan zijn. Zij moet daarbij de juiste informatiebronnen raadplegen en antwoord kunnen geven op de vraag waar en op welke wijze de meeste reële gegevens te verkrijgen zijn. Ten behoeve van het kijken in de toekomst c.q. het voorspellen ervan staan een aantal technieken ter beschikking. De meest bekende zijn de kwalitatieve methoden (onder andere Delphi-methode), tijdreeksanalyse (onder andere trendberekeningen) en causale modellen (onder andere econometrische modellen).

Als tweede stap in het strategie formuleringsproces kan een sterkte-zwakte analyse gemaakt worden. Hierbij dienen de topleiding, financiën, research, produktie en marketing aan een onderzoek te worden onderworpen. De aspecten van functionele aard die daarbij aan de orde kunnen komen hebben betrekking op technische uitrusting, persoonlijke bekwaamheid, de organisatorische en management aangelegenheden.

Zowel het omgevingsonderzoek als de sterkte-zwakte analyse moeten gegevens leveren ter ondersteuning van de opstelling en uitwerking van beoordeling van strategische alternatieven. In het kader van de doelstelling dient vervolgens een keuze gemaakt te worden van de strategie (marktpenetratie, marktontwikkeling, produktontwikkeling, diversificatie, consolidatie). De keuze dient gebaseerd te zijn op vooraf op te stellen criteria welke ten behoeve van de realisering van de doelstelling logisch zijn.

Bij het gehele proces van de strategieformulering zijn psychologische en organisatorische aspecten belangrijk. Allereerst moet de leiding ten behoeve van de voorbeeldfunctie zich achter de strategieplanning plaatsen en de medewerkers motiveren tot deelname. De organisatievorm kan verschillen en loopt in de praktijk uiteen van het onderbrengen van de planning bij een stafafdeling of bij lijn-managers in samenwerking met toegevoegde specialisten. Strategieformuleringen blijken, veelal op interne organisatorische afstemmingsproblemen, nogal eens te mislukken. Voor relatief kleine ondernemingen kan strategische planning eveneens van belang zijn. Het vooruit kijken moet dan echter geschieden op een voor die specifieke onderneming passende wijze. Het management zal er voor moeten oppassen om niet te verdrinken in wollig opgezette en moeilijk te hanteren systemen. Veelal gaat het om één of enkele hoofdlijnen binnen een strategie, die vastgesteld dienen te worden met weinig eigen mankracht, maar met inschakeling van externe deskundigheid. Het ordenen van de belangrijkste factoren en het opstellen van criteria ter beoordeling is bij kleine ondernemingen vaak een proces van selectie en het stellen van prioriteiten.

4.3.3 De Omgevingstheorie

Omschrijving: De omgeving van de organisatie wordt meer dan voorheen onderwerp van studie. De invloeden die ervan uitgaan op de interne processen en de afstemmingsproblemen worden centraal gesteld.

Globaal omschreven worden tot de interne organisatie processen van economische, sociale en technische aard gerekend. Daarmee is bedoeld dat de binnen de grenzen van de organisatie vallende componenten, zoals personeel, machinepark en geldmiddelen als gesloten systeem bestudeerd worden. Tot de externe omgeving van de organisatie worden zowel aan de invoerkant als aan de uitvoerkant alle factoren gerekend die van invloed kunnen zijn op die interne processen, maar er zelf geen wezenlijk onderdeel van zijn. Men spreekt in dat geval wel van het samenstel van belanghebbende partijen zoals consumenten, toeleveranciers, vermogensverschaffers, vakbonden etc. De organisatie wordt in dit licht geschetst als een open systeem, waar een voortdurende wisselwerking bestaat met de omgeving. De wisselwerking kan plaatshebben aan de inputzijde (machines, geld, arbeid) en aan de outputkant (produkten, afvalstoffen, vastleggen van resultaten in jaarverslagen). De organisatie zal met het oog op de realisatie van haar eigen doelstellingen trachten invloed uit te oefenen op de externe factoren. Daartoe zal het management via een informatieproces, uitsluitend op de hoogte moeten zijn van het functioneren en de sterkte van die factoren. Zij zal een zeker evenwicht moeten creëren waarbij zij zich enerzijds zal moeten verzekeren van de positieve uitwerking op de organisatie zelf. Daarbij is het van belang dat alle belanghebbenden, zowel intern als extern tot op

zeker hoogte tevreden zijn. Door de eigenaren en werknemers wordt die tevredenheid ervaren in de hoogte van de rentabiliteit, het inkomen en de immateriële status. Aan de outputkant moet gedacht worden aan geleverde kwaliteit, het kunnen voldoen aan belastingbetalingen en algemeen maatschappelijke verlangens (bijvoorbeeld de toegestane vervuilingsgraad). Het op deze manier tot stand gekomen organisatie evenwicht is van groot belang voor de voortgang van het dynamische proces van de zorg voor de belangenafweging van allen die erbij betrokken zijn. Het gemeenschappelijke doel dat daarmee gediend wordt is steeds de continuïteit van de organisatie.

In open systemen is de externe omgeving van invloed op de structuur van de organisatie. De organisatiestructuur zoals die intern gestalte krijgt dient zo goed mogelijk aan te sluiten bij de eisen of verlangens van de externe omgeving maar eveneens bij de persoonlijke gevoelens, verlangens en behoeften van de organisatieleden. De genoemde drie componenten, te weten de eisen van de externe organisatie, de structuur van de interne organisatie en de persoonlijke predisposities van de leden worden door Lorsch en Morse wel betiteld als een situatie afhankelijke "three-way fit" (Lorsch, 1974). Het succes van de onderneming wordt door hen verklaard uit de wijze waarop het proces van "fit" zich voltrekt.

Bij de ontwikkelingen van de managementtheorie zoals die in het voorgaande beschreven is past goed de ontwikkeling van de mens en de wijze waarop hij geacht wordt te functioneren. Van een veronderstelde economisch-rationele mens (mensbeeld 1, in de Klassieke theorie) via een mens met sociale gevoelens en vaardigheden (mensbeeld 2, Human Relations) komen de Revisionisten terecht bij de mens in de organisatie (mensbeeld 3). Het volgende mensbeeld dat via de besluitvormingsbenadering naar voren komt is dat van de associatieve mens, die in staat is zijn bijdrage te leveren aan complexe problemen. Bovendien moet de kennis van steeds meer specialisten en participanten ingeschakeld worden om de complexe werkelijkheid te behappen. Bij de ontwikkelingen zoals die in de mensbeelden naar voren komen treedt de mens in zijn karakteristieke eigenschappen steeds beter naar voren. Zijn van nature aanwezige openheid, zijn deskundigheid en zijn beredeneringsvermogen worden steeds meer en beter in dienst gesteld van de organisatie. Het pluriforme behoeftenschema van de mens rechtvaardigt dit beeld ten volle. Uitwerking binnen de organisatie betekent in feite een betere pasvorm in de toenemende complexiteit waarbij de mens als manager tal van taken toebedeeld krijgt, die bij het meest recente mensbeeld aansluiten. Dat betekent concreet dat tegelijkertijd aandacht besteed moet worden aan de externe invloedsfactoren en externe machtsverhoudingen en aan de aspecten van de interne verhoudingen. Het pakket van managementinstrumenten neemt zienderogen toe. De mens in een complexe omgeving moet een duizendpoot zijn terwille van een goed verloop van de bedrijfsprocessen. Op deze ontwikkelingen en de daaruit voortkomende eisen die aan het management gesteld worden zal in de volgende hoofdstukken worden ingegaan.

5. Het management vanaf de zeventiger jaren

5.1 Ontwikkelingen in organisaties

Omschrijving: Het denken over de ontwikkelingen in organisaties heeft zich vooral rond de jaren zeventig ontwikkeld. Daarbij zijn op twee deelgebieden accenten gelegd. In de eerste plaats werd de groei in technisch-economische zin benadrukt in de tweede plaats werd aandacht gevraagd voor sociaal-psychologische problemen van de groei.

De fasen die onderkend werden laten zich omschrijven in termen van de omvang van de organisatie in kwantitatieve zin. De eerste fase is die van de kleine organisatie, waar slechts één of enkele functies bestaan die door de eigenaar uitgevoerd worden. Op uitvoerend niveau is meestal één medewerker beschikbaar. Het produktieproces is eenvoudig evenals het inkoop en distributieproces. Ter ondersteuning van moeilijke besluiten kan gebruik gemaakt worden van externe deskundigen.

In de tweede fase groeit de kleine organisatie naar een organisatie die opgebouwd is uit afdelingen. Onder de topleiding is een gecentraliseerde functionele indeling opgezet. Op gebieden van marketing, organisatie etc. kunnen door de groei in de omvang eigen deskundigen aangesteld worden. De strategische besluitvorming ligt goeddeels bij de topleiding, maar anderzijds is er in relatief grote mate sprake van delegatie van operationele beslissingsbevoegdheden gebaseerd op instructies en procedures.

In de derde fase vindt de groei plaats langs een toenemende diversificatie en breder heterogeen aantal activiteiten. De activiteiten worden ondergebracht in relatief homogene eenheden of divisies. De topleiding is gesplitst over verschillende concerns of concerndiensten.

De organisatiestructuur ontwikkelt zich in de genoemde fasen van de gecentraliseerde functionele vorm, via de gedecentraliseerde divisievorm naar een gedecentraliseerde projectmanagement vorm. De projectorganisatie is ontwikkeld om als organisatie snel in te kunnen spelen op externe veranderingen en eist een flexibele basis. Zij kent geen indeling naar afdelingen, maar naar groepen van verschillende specialismen. Vooral bij activiteiten waar het routinematige karakter ontbrak bleek deze vorm van organisatie goed te kunnen werken. Bij relatief snel wisselende projectgroepen moeten snel en adequaat mensen aangesteld kunnen worden uit de bestaande bezetting. Zodra het project beeindigd is keren de managers en medewerkers van het project weer op hun plaats in de organisatie terug of zetten zich in voor een ander project. De project manager draagt de verantwoordelijkheid voor de operationalisatie van het project; hij stelt de prioriteiten, steunt de

activiteiten en doet de voortgangscontrole. De medewerkers aan een project staan tevens onder de functionele bovengeschikte.

De projectorganisatie had een aantal duidelijke voordelen. Ten eerste verbeterde de coördinatie tussen de specialisten tegelijkertijd het uiteindelijk resultaat. In de tweede plaats bleek de kostenbeheersing beter te werken. Toch ontstonden in de projectorganisatie op termijn afstemmingsproblemen en afbakeningsproblemen van bevoegdheden. Om deze het hoofd te kunnen bieden ontstond een vorm van organisatie die de naam droeg van matrixorganisatie.

De matrixorganisatie moet gezien worden als een mengvorm van de traditionele departementale organisatie en het projectmanagement. In een matrixorganisatie is sprake van duale zeggenschapsverhoudingen. Zowel het afdelingshoofd als de projectmanager oefenen in gelijke mate invloed uit op de besluitvorming om het doel te bereiken. Glaser zegt hiervan dat we te maken hebben met een meerdimensionale sturing, terwijl zowel in de traditionele - als in de projectorganisatie slechts eendimensionale sturing optreedt (Glaser, 1982). Essentieel voor het slagen van de matrixorganisatie is echter het evenwicht dat moet bestaan tussen afdelingshoofden enerzijds en projectleiders anderzijds. De middelen die ter ondersteuning daarvan gebruikt kunnen worden liggen op het gebied van omschrijvingen van taakverdelingen, opleiding en training in de nieuwe organisatievorm, en het creëren van min of meer vaststaande oplossingsstrategieën of modellen.

Het vernieuwend element van de matrixorganisatie betreft de mogelijkheden om naast de traditionele verticale structuur de horizontale dimensie toe te voegen. Hierdoor kunnen gecompliceerde problemen door een interdisciplinaire aanpak opgelost worden. Een tweede vernieuwend element ligt in de mate en de snelheid waarin de organisatie aangepast kan worden. Het is vrij gemakkelijk om naast de verticale structuur nieuwe horizontale werkverbanden toe te voegen om slagvaardig te reageren op veranderingen. Voordelen die in een matrixorganisatie vaak gehoord worden liggen verder op het gebied van de innovatiegerichtheid die uit groepen van verschillende disciplines relatief gemakkelijk te voorschijn komt en de mogelijkheden om kosten te besparen. Het laatste moet gezien worden in relatie tot de traditionele organisatie waar in vele gevallen overgegaan werd tot het aantrekken van deskundigen of het inzetten van creatieve deskundigen.

De tweede lijn bij de ontwikkelingen in organisaties kan gezien worden in de groeiproblemen van sociaal-psychologische aard. Het management zal zich bij de ontwikkeling van de organisatie aan dienen te passen. Bij de organisatie ontwikkeling (Organisation Development) liggen externe, interne afstemmingsproblemen alsmede de structurering ten grondslag. De organisatieontwikkeling moet gezien worden als een continu proces waarbij de menselijke gevoelens een grote rol spelen. Snelle veranderin-

gen in de organisatie moeten begeleid worden. De medewerkers moeten gemotiveerd worden om mee te doen en zich realiseren dat de procesverandering in ieders belang kan zijn.

Tezamen met de organisatieontwikkeling zal zich een managementontwikkeling voordoen. Management Development wordt door Keuning omschreven als het geheel van systematische activiteiten gericht op opleiding en vorming van managers, met als doel te voorzien in de behoefte aan managers op verschillende niveaus in de organisatie, daarbij rekening houdend met de individuele belangstelling (Keuning, 1982). De management ontwikkeling die uit deze definiering spreekt is van toepassing op grote organisaties en heeft onder andere betrekking op activiteiten als loopbaanplanning, belangstellingsregistratie en toekomstmogelijkheden. Bij grote bedrijven is de managementontwikkeling vaak onder gebracht in een aparte afdeling "Management Development".

Voor de kleinere organisatie is de managementontwikkeling eveneens, zij het in andere vorm, van toepassing. De opvolgingsproblematiek en de scholing en ontwikkeling van de huidige en toekomstige ondernemer vallen er als zodanig onder. De deskundigheid die nodig is om het kleinere bedrijf te leiden wordt deels in de praktijk eigengemaakt en deels door gerichte cursussen specifiek voor de betreffende soort van bedrijven of bedrijfstak. Het managementinstrumentarium actualiseert zich in de tijd gezien vrij continu. Indien de groei van bedrijven in kwantitatieve zin uitblijft betekent die actualisatie dat het management in kwalitatieve zin veranderingen ondergaat als gevolg van de omgevingsfactoren van het bedrijf die zelf aan ontwikkelingen van velerlei soort onderhevig zijn.

5.2 Het nieuwe management

De term "het nieuwe management" is een tijdgebonden uitdrukking. Het Scientific Management was eens te definiëren als nieuw. Logische ontwikkelingen in de interne en externe structuur van organisaties en het denken zelf brachten de invloeden met zich mee die het begrip aanpasten aan de gewijzigde omstandigheden. Het nieuwe management van weleer is in de loop der tijd steeds aangepast aan een nog nieuwer management.

Het nieuwe management zoals dat in deze paragraaf kort aan de orde zal komen wordt in de literatuur aangeduid als de derde fase van het managementdenken (Cornelis, 1985).

In de eerste fase of generatie staat het lijnmodel centraal, met minimaal drie onderscheidbare componenten te weten de top, de bureaustructuur en de arbeid. Dit model heeft als hoofdkenmerk een geslotenheid die intern leren uitsluit. Dat de eerste generatie geen systeem kent van intern terugmelden van informatie heeft tot gevolg dat er in grote mate informatieverlies optreedt. De medewerkers worden niet als dragers van informatie gezien maar als eindpunt van communicatie en verlengstuk van dode produktiemiddelen.

Het management van de tweede generatie komt voort uit de noodzaak van toegenomen specialisatie in de organisatie en de behoefte van de wetenschap daar ook daadwerkelijk gediversificeerd op in te haken. De hiërarchische lijnstructuur heeft plaats gemaakt voor meer delegatie mogelijkheden terwijl de communicatiestructuur een opener karakter heeft. Bij de tweede generatie wordt de informatie van deskundigen gebruikt ter verwezenlijking van de doeleinden. Het eenrichtingsverkeer is vervangen door een tweerichtingsverkeer. Cornelis zegt daarover: "Als we het deskundigenmodel vergelijken met het lijnmodel, dan zien we dat de top nu verdubbeld is omdat leiding en deskundigen samen de invoer van nieuwe kennis vertegenwoordigen ...". Toch is er een fundamentele zwakheid in het deskundigenmodel aanwezig. Op den duur bestaat het gevaar dat geïsoleerde kennis bij deskundigen leidt tot zekere vormen van desintegratie (Cornelis, 1986).

De overgang naar de volgende, derde, generatie van managementdenken concentreert zich op de mogelijkheden tot benutting van de leercapaciteit aan de basis van de onderneming. In het algemeen wordt in de derde generatie het begrip kwaliteit gepronnonceerd in het aandachtsveld betrokken. De basis voor kwalitatief goed functioneren is erin gelegen dat alle medewerkers in een organisatie in feite zelf de dragers zijn de kennis die nodig is om het bedrijf als systeem te handhaven. Dat geheel dient een continu proces van betrokkenheid te vormen waarbij kennis opgebouwd, onderhouden en geperfectioneerd dient te worden. Als zodanig betekent het begrip kwaliteit inhoudelijk een zekere garantie voor continuïteit.

De interne informatiestromen hebben een kernfunctie. Mensen worden nu niet meer gezien als verlengstuk van de machine of als eindpunt van communicatie maar als ondersteunende leercapaciteit. Volgens Cornelis is het lerende model niet slechts de interne capaciteit tot innovatie en zelfcorrectie binnen het bedrijf. Het is tegelijkertijd een emancipatie van de werknemer wiens leercapaciteit wordt erkend en benut. "Als de interne informatielijnen met deze achtergrond worden geïnstitutionaliseerd wordt de structuur van het management daarmee principieel gedacht". Vanuit die visie kan dan gesproken worden van een filosofie van nieuw management (Cornelis, 1986).

In de tijd gezien is het nieuwe management een vrij continu proces van veranderingen. Succesvolle ondernemingen ontwikkelen als het ware de vanzelfsprekendheid voor een grote zorg voor de management-continuïteit van het bedrijf. Tijdelijke inactiviteit kan in veel gevallen leiden tot blijvende achterstand.

Bezien we de ontwikkelingen van de recente jaren dan kunnen we concluderen dat de nieuwe managementfilosofie gestalte heeft gekregen in praktische managementmethoden. Voorbeelden daarvan vinden we bij de kwaliteitskringen, management door innovatie, management en arbeid nieuwe stijl maar ook bij de reeds kort beschreven project- en matrixorganisatie. Het centrale thema dat

hierbij steeds terugkeert is het inschakelen van betrokkenen bij het nemen van beslissingen. De besluitvorming zelf dient dan ondersteuning te vinden van de informatie die de betrokkenen zelf aandragen en informatie die uit andere bronnen komt.

Het principe van de kwaliteitskringen is een voorbeeld van nieuw management. Alhoewel de methode, ook wel de methode Deming genoemd, al in de jaren zestig is ontstaan, is er de laatste jaren hernieuwde belangstelling voor gekomen. Dit is met name verklaarbaar uit het succes, dat er mee behaald werd. In eerste instantie werd het principe van de kwaliteitskringen, waarbij door groepen direct betrokkenen op basis van statistische gegevens overlegd werd over kwantiteit en kwaliteit van het werk, in Japan met succes toegepast. Door intensieve contacten die ondersteund werden met tastbare en terzake doende informatie werd het produktieproces beter beheersbaar gemaakt. Doordat voor iedereen die ermee werkte zichtbaar gemaakt werd hoe de produktie zich ontwikkelde en bovendien een ieder zijn inbreng kon leveren tijdens de periodieke besprekingen, steeg de produktiviteit enorm.

Na het succes in Japan werd de methode Deming met succes in een aantal Amerikaanse bedrijven toegepast. In Nederland ontstond de beweging die zich Management en Arbeid Nieuwe Stijl noemde (MANS). De filosofie van MANS was gelegen in een combinatie van inzichten uit de "zachte" bedrijfspsychologie en de "harde" kwantitatieve gegevens. Statistische gegevens vormden als het ware het gereedschap voor de betrokkenen om de problemen op te sporen. Als voorwaarde voor het functioneren van het systeem geldt echter dat de statistische gegevens begrepen worden en dat een juist beeld staat over de bedoeling van het systeem. De mensen die met het systeem werken moeten derhalve getraind en geschoold worden in hoofdzakelijk statistische technieken. De training en motivatie moet voordat het systeem geïntroduceerd wordt in de organisatie beginnen. Het is niet onlogisch om de mensen te laten meedelen in de kwantitatieve resultaten van het systeem. De benaming systeem voor de kwaliteitskringen is eigenlijk onjuist. In feite schuilt er een management filosofie achter waarmee elke onderneming zijn eigen systeem kan ontwikkelen.

Ondertussen is komen vast te staan dat de methode Deming voor West-Europa minder geschikt is. In zijn algemeenheid is er meer behoefte aan een breder management filosofie, die niet alleen de kwaliteitsaspecten van de produktie nastreeft maar ook de marketing, inkoop, research en de nazorg omvat. Daarnaast heeft het systeem meer kans in leefgemeenschappen waar het groepgebeuren een maatschappelijk gebeuren is en een wezenlijk onderdeel vormt van het alledaagse leven. De groepsgeörienteerde cultuur is in het Westen echter ontwikkeld tot een gedifferentieerde geïndividualiseerde cultuur, zonder stringente sociale controle en anderzijds met meer ruimte voor zelfontwikkeling. In deze maatschappijvorm geeft het individu zelf vorm en inhoud aan het leven en komt zijn levensfilosofie losser te staan van allerlei tradi-

tionele normen en waarden. In de werksfeer betekent die Westerse ontwikkeling dat door afnemende sociale cohesie en toenemende desintegratie, de voedingsbodem voor gezamenlijk opereren op een niet optimale wijze aanwezig is. Dit is in feite de kern van de argumentatie waarom in Japan, waar de groep (zowel de primaire als de secundaire) nog steeds centraal staat, de betreffende managementfilosofie meer succes kan oogsten.

De "Managementcontingency" benadering is eveneens een relatief nieuwe manier van management. Het is een denkrichting die zich richt op de relaties tussen de organisatie en de omgeving. Bij de Managementcontingency benadering wordt ervan uitgegaan dat een systeem slechts dan effectief kan functioneren als er sprake is van evenwicht tussen de organisatie en de relevante omgeving. De denkrichting is niet nieuw en werd in het begin van de jaren zeventig reeds in gang gezet. Sommige onderzoekers kwamen toen al tot de conclusie dat de geschiktheid van managementprincipes in het algemeen afhankelijk is van de situatie waarin ze worden toegepast (Lawrence, 1967). Deze denkwijze is nog steeds actueel en wordt in vele situaties nader bestudeerd en uitgewerkt. Dit neigt er toe dat de Contingency benadering eerder een managementmethode dan een managementtheorie genoemd kan worden. De uitwerking van die methode vindt plaats vanuit het standpunt van situatieafhankelijk management in plaats van uniforme, of "beste", voor alle situaties passende wijze van leiding geven. De Contingency benadering kan vooral goede diensten bewijzen bij het opsporen van de verschillen in organisatiestructuren en het vaststellen van aandachtspunten voor het management. De benadering is in dit opzicht geschikt om de bottlenecks op te sporen en de afhankelijkheden van organisaties beter in te schatten (Koot, 1980). Over de toekomstkansen van de Contingency benadering wordt verschillend gedacht. Sommigen spreken van een onttroning (Storm, 1980), anderen zijn van mening dat het niet alleen de dominante visie van de jaren zeventig zal bepalen maar tevens van de tachtiger jaren (Ahaus, 1986).

Managementfilosofieën of de daaruit voortkomende methoden zijn nooit helemaal nieuw in die zin dat er geen elementen van vroegere filosofieën of gedachten in voorkomen. Zo passen kwaliteitskringen en MANS bijvoorbeeld goed in de reeds eerder ontwikkelde medezeggenschap en democratiseringsgedachte. De filosofieën worden meestal aangepast aan nieuwe inzichten of maatschappelijke verworvenheden. Zo mag de MANS methode bijvoorbeeld niet gezien worden als een motivatietechniek maar veel meer als een manier om door middel van de betrokkenheid van de medewerkers de produktie te verbeteren.

Andere vernieuwende elementen van management worden geactiveerd door de snelle ontwikkelingen in de mogelijkheid om informatie te verzamelen en over te dragen. Men spreekt in dat verband van het informatie-, computer- of automatiseringstijdperk. De ontwikkelingen zijn op twee kernaspecten terug te voeren. Allereerst moet rekening gehouden worden met de omstandigheden van

uitstoot van arbeid, die gevolgen hebben voor een argumentatie van het overige arbeidsvolume. De uitstoot van de arbeid is niet nieuw gecreëerd door het informatie- en automatiseringstijdperk. Het is een proces dat zich sinds 1890 in een redelijk tempo voltrokken heeft: van 2800 uur per jaar naar 1600 uur heden. Zo gezien is het een relatief geleidelijk proces geweest dat uitkomt op een afname van $\pm$ 0,5% per jaar. Toch wordt wel gesproken van een breukvlak tussen het industrietijdperk en het informatietijdperk, waarbij de organisatie van het werk ingrijpend zal veranderen. De arbeidsduur per werknemer zal om een extreme afvloeiing van mensen te voorkomen af moeten nemen als gevolg van de nieuwe technologie. Problemen die daarmee te maken hebben dienen door het nieuwe management adequaat opgelost te worden. Het nieuwe management heeft dus enerzijds te maken met problemen van kwalitatieve aard maar anderzijds met problemen van kwantitatieve aard. De maatschappelijke krachten ten behoeve van het behoud van arbeid zijn sterk. De ondernemer/manager zal in ieder geval uit moeten blijven gaan van het zo optimaal mogelijk benutten en verdelen van de "human resources". De organisatorische problemen die hiermee samenhangen laten zich in kleinschalige verbanden over het algemeen beter oplossen. Op veel plaatsen gaan er dan ook stemmen op om terug te gaan naar schaalverkleiningen en decentralisatie. Dat duidt op omkering van tendensen uit het verleden. De succesvolle ondernemer in het informatietijdperk dient zich dit bewust te zijn en de nodige flexibiliteit op te brengen om met die tendensen mee te kunnen gaan. Peters en Waterman hebben deze tendensen kernachtig verwoord: "Simplify managerial structures, treat workers as responsible adults, decentralise" (Peters, et al., 1982).

Nieuw management kent ook in zijn ontwikkelingen uitingen van ondeskundigheid. Als voorbeeld mag het zogenaamde no-nonsense management dienen. Een management filosofie die zijn mogelijkheden tot ontstaan dankte aan de economische recessies van de jaren 80. Het management van vooral grote ondernemingen wilde in plaats van de zachte aanpak met inschakeling van alle betrokkenen en afweging van vele argumenten voordat uiteindelijk beslissingen genomen werden, rigoreus veranderen door een harde aanpak. De aanpak was puur op resultaat gericht en kreeg vooral kans omdat veel organisaties onvoldoende resultaten boekten. De management gedachte die opgang deed verkleinde de beslissingsketen en reduceerde het aantal betrokkenen. Daartoe kwamen, zij het in iets gewijzigde vorm, weer kleine en effectieve besluitvormingscentra (machtscentra) binnen organisaties tot stand. De sterke lijn werd gekarakteriseerd door een no-nonsense doelgerichte veranderingsstrategie. Er was geen tijd meer voor de tierlantijnen bij de besluitvorming. Het no-nonsense management begon aan de top en bereikte in korte tijd de gehele organisatie. Het is in feite niet een duidelijke en gerijpte filosofie maar veeleer een resultaatgerichte en feitelijke manier van besturen die werd gerechtvaardigd door een overlevingsnoodzaak. Met het no-nonsense mana-

gement werden incidenteel successen geboekt. Het bracht tijdelijke schrikeffecten teweeg die mensen tot een betere inzet ten behoeve van de ondernemersdoelstellingen bracht. Een veel gehoorde kreet is echter wel dat dit soort management betiteld kan worden als de tegenhanger van verstandig management.

Als we in het kort een karakteristiek willen geven van het verstandige nieuwe management dan blijft de noodzaak om binnen de besluitvormingsprocesen de betrokkenen te stimuleren en te motiveren een hoofdonderwerp. Het nieuwe management is vrij intensief bezig met het zoeken naar alternatieven om de processen van besluitvorming en organisatie op een hoog peil te houden. De alternatieve managementmodellen die gecreëerd dienen te worden hebben als hoofdthema's inkrimping en veranderend arbeidsethos en teruggang van economische resultaten. Rigoreuze en eenzijdige besluitvorming is uit den boze omdat de tegenkrachten uit de maatschappij dat niet meer tolereren (Van Delden, 1983). Voorzichtig manoeuvreren is een hoofdthema geworden. De voorzichtigheid wordt voor een groot deel bepaald door een meerdimensionaal karakter van de vraagstukken die ten grondslag liggen aan het functioneren. Managers van de jaren tachtig hebben op een aantal gebieden hulp van deskundigen nodig maar blijven in de eerste plaats zelf de schapen met vijf poten. Op een aantal specifieke gebieden moet de nieuwe manager bagage bij zich hebben ten behoeve van kwalitatief goede besluitvorming. Hij zal steeds op het sociaal gebied de aspecten medezeggenschap en arbeidsklimaat een beslissende rol moeten laten vervullen. Hij zal daarbij vele compromissen moeten sluiten en derhalve voor die taak ingesteld zijn door een voldoende niveau van communicatievaardigheid. Het management dient steeds op pad te zijn om te kunnen doorgronden wat de maatschappijvernieuwende elementen zijn, welke invloed ze op zijn organisatie hebben, en in hoeverre het zijn feitelijke besluitvorming beïnvloedt. Het top-management zal haar managers daarop moeten attenderen en trainen.

De besluitvorming die ten grondslag ligt aan de bedrijfsprocessen moet alle wezenlijke bijdragen van het sociale, technische en economische systeem naar zich toe trekken. Het management dient daarbij op een dusdanige manier te manoeuvreren dat nog wel adequate besluitvorming mogelijk is. Modern management betekent in ieder geval dat de moed opgebracht moet kunnen worden om daadwerkelijk besluiten te nemen of bevelen te geven.

De nieuwe manager moet zich hoeden voor eenzijdigheid bij de onderbouwing van de besluitvorming. Juist door de complexe externe omgeving en de tendens van het meer openhouden van systemen zullen managers meer moeten communiceren met externe organisaties. Op dit gebied zullen de komende jaren extra eisen gesteld moeten worden. Het management moet het vermogen benutten om interactief met de omgeving zowel intern als extern te communiceren. Het harmoniemodel heeft in deze visie nog steed een verantwoorde plaats. Inspraak, medezeggenschap en wederzijdse controle

zijn er de elementen van die geplaatst dienen te worden in de moderne maatschappij. Die maatschappij vraagt nog steeds vernieuwende activiteiten op het gebied van loyaliteit en vooral ook functie-innovatie. De nieuwe manager behoudt in feite alle eigenschappen van vroeger, maar de sociaal-maatschappelijke component is er aan toegevoegd.

Die component is opgebouwd uit de visies van individuele personen. De nieuwe manager zal zich moeten realiseren dat de materiële beloning aan waarde inboet en dat de persoonlijke doelstelling zich meer dan vroeger zal richten op de psychologische behoeften. De bevestiging van de eigenwaarde van de medewerker binnen de organisatie is daar een primair middel toe.

5.3 Een nieuwe ondernemingscultuur

Het verlangen om uit de recessie van de jaren tachtig te komen wordt onder andere geïllustreerd met de stroom van publikaties over het nieuwe management en veranderende ondernemingscultuur. Zo werd het eerste rapport van de commissie Wagner "Naar een nieuw industrieel elan" genoemd. In 't algemeen versterkt economische teruggang het verlangen om snel tegenmaatregelen op een doeltreffende wijze te nemen. Daarbij worden de goede ondernemingen en het daar aanwezige management als voorbeeldfunctie vaak sterk op de voorgrond geschoven. "In search of excellence" (Peters, et al., 1982) en "The one minute manager" (Blanchard, et al., 1983) zijn daar voorbeelden van evenals "Naar een nieuwe ondernemingscultuur" (Miller, 1985) en "Vernieuwend ondernemen" (Huisman, et al., 1984).

De tendens die uit bovenstaande publikaties te destilleren valt zou omschreven kunnen worden als een overgangsbeweging van de manager als beheerder en regelaar naar vernieuwer. Daarbij moet de toekomstige manager over niet geringe capaciteiten beschikken teneinde te kunnen anticiperen op de toekomstige onzekere gebeurtenissen. De nieuwe manager leeft als het ware voor de toekomst van zijn onderneming in een tijdperk van een steeds complexer wordende externe en interne omgeving en dat wel aangeduid wordt als het tijdperk van de "informatie, elektronica en computisering bij een verhardende concurrentie".

Pennings beschrijft de organisatiecultuur als het geheel van waarden, opvattingen, symbolen en rituelen die gedeeld worden door de organisatieleden. Zij geven richting aan het handelen van de werknemers, verschaffen waarde aan de organisatie en bevorderen het saamhorigheidsbesef (Pennings, 1986).

Miller spreekt van de ondernemingscultuur als een nieuw aandachtsgebied voor het management. Met het bestuderen van de ondernemingscultuur (organisatiecultuur) is bedoeld: het op een dieper niveau inzicht verwerven in het functioneren van structuren; het wezen en de identiteit van de organisatie doorgronden. Hij geeft in zijn verhandeling antwoord op de vraag wat de kern

van het toekomstige management moet zijn. Op basis van welke waarden kan de ondernemer succesvol opereren in een "nieuwe wereld?". Miller heeft acht fundamentele waarden opgesteld als kern voor de nieuwe managementcultuur. Hij noemt zijn waarden fundamenteel omdat ze voor het management in alle organisaties zouden gelden. Ze zijn volgens hem uitgekozen op grond van zijn ervaringen en die van zijn collega's en houden verband met vernieuwingsgezindheid, loyaliteit en produktiviteit. Zonder inhoudelijk op de beschrijvingen in te gaan worden ze hier opgesomd: doelgerichtheid, uitmuntendheid, eenstemmigheid, eensgezindheid, prestatiegerichtheid, intellectuele vaardigheid, geborgenheid en integriteit. In feite zijn dit uitgangspunten voor goed management die beslist niet nieuw genoemd kunnen worden. Het enige nieuwe is dat Miller ze expliciet beschrijft en tracht de werkelijke betekenis voor de manager te ontrafelen. Een steeds terugkerend thema in zijn beschouwingen is verder de motivatie van de medewerkers in alle lagen van de organisatie: de achtergronden en de wijze waarop de betrokkenheid vergroot kan worden. Een van de belangrijkste taken van de manager is er voor te zorgen dat zijn medewerkers worden bevestigd in hun eigenwaarde.

Het bewustwordingsproces van de genoemde fundamentele waarden is de eerste fase in de ontwikkeling van de nieuwe ondernemingscultuur. Na de bewustwordingsfase komt de echte verandering en het managen van die verandering. In een veranderingsproces moet zowel aandacht besteed worden aan de strategie als aan de tactiek. Een strategie is volgens Miller een plan voor een ontwikkeling of verandering over een reeks van jaren. Het vooruit kijken en het anticiperen op hetgeen komen gaat vormen het wezen van het toekomstige management. Het toekomstplan houdt dan rekening met de onderlinge relaties tussen functies, doelstellingen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie en tevens met de externe invloeden. Zowel de interne als de externe krachten beïnvloeden de menselijke omgeving van een organisatie. Die krachten zijn niet altijd in even grote mate te beheersen, maar als het management de trends in deze beïnvloedende krachten weet te herkennen "kan zij de cultuur van de onderneming zo planmatig veranderen dat die gaat voldoen aan de nieuwe eisen" (Miller, 1985). Na het opstellen van de strategische lijnen volgt de tactiek. Daarbij moet volgens Miller een onderscheid gemaakt worden tussen het starten van de verandering, waarbij alle managers in de organisatie betrokken moeten worden en de tactiek van verankering van de verandering. De verankering ziet hij als een zichzelfversterkend proces en de kunde om zo'n proces op gang te houden behoort tot de meest essentiële managementvaardigheden.

Een van de inzichten die in "In search of excellence" sterk benadrukt wordt is het belang en de betekenis die dient te worden toegekend aan de cultuur van de organisatie (Peters, et al., 1982). Het begrip cultuur heeft hier een ruimere betekenis dan bij Miller. Het bestrijkt onder andere het gebied van de stijl van leiding geven, de patronen van besluitvorming en het stelsel

van waarden en normen die worden nagestreefd. Evenals Miller zijn Peters en Waterman van mening dat het onderhouden en bijsturen van deze cultuur tot een van de voornaamste taken van het topmanagement behoort.

Een tweede kenmerk van vooruitstrevendheid als basis voor succes wordt gevonden in de mate van bereidheid tot verandering. Het meest opvallende van de excellente ondernemingen is, volgens Peters en Waterman, dat zij zich ondanks hun succes, voortdurend openstellen voor nieuwe inzichten en veranderingen, zowel intern als extern. Het beste uitgangsmateriaal bij het realiseren van hun doelstellingen wordt daarbij nog steeds gevonden bij bekwame medewerkers.

Als een van de factoren voor succes wordt de klant- en mensgericht genoemd. De succesvolle ondernemingen onderscheiden zich door een ware gedrevenheid om de klant centraal te stellen. Zij oriënteren zich bovendien op de medewerkers in die zin dat de basis geboden wordt om te presteren en dat daartegenover een correcte beloning staat in de vorm van erkenning of van materiële inhoud.

Een van de kenmerken van de nieuwe cultuur wordt gevonden in de afnemende belangrijkheid van logge organisatiestructuren en bureaucratie. Het aandachtsgebied wordt verplaatst naar contact met de werkelijkheid, grotere betrokkenheid zowel intern als extern, teamgeest en de individuele eigenwaarde van mensen. Het nieuwe management is geen eenmalige gebeurtenis of discontinu proces van inspanningen maar een "way of life". Daartoe is een niet aflatende en niet verslappende aandacht voor de hoofdzaken noodzakelijk. Peters en Waterman beschrijven in hun boek acht kenmerken voor het succesvol managen. De meeste ervan klinken bekend in de oren en lokken de conclusie uit dat ze reeds van zelfsprekend waren. In de praktijk is echter gebleken dat de grote aandacht die juist de excellente ondernemingen aan deze aspecten geven en de intensiteit waarmee ze worden uitgedragen de basis voor het succes vormen. Deze acht kenmerken van succesvol management waardoor de excellente, innovatieve ondernemingen zich onderscheiden zijn als volgt te omschrijven.

1. Actiegerichte oriëntatie. De praktische uitwerking van ideeën wordt niet belemmerd door allerlei regelingen of tijdvergende besluitvorming.
2. Klantgerichte instelling: Het ontwikkelen van de gewoonte om regelmatig en aandachtig naar de klant te luisteren leidt tot succesvolle nieuwe ideeën.
3. Autonomie en ondernemingsgeest. Innovatieve ondernemingen zijn broedplaatsen voor grote aantallen leiders en innovators in alle delen van de organisatie. Mensen worden vaak aangemoedigd om risico's te nemen bij het ontwikkelen van hun creativiteit.
4. Produktiviteit door inzet van mensen. Door uit te gaan van respect voor het individu wordt per definitie een stimulans gecreëerd voor produktiviteitstoename.

5. Persoonlijke inzet en waardenbewustzijn van het management. De prestaties van een organisatie zijn eerder een functie van de basisfilosofie dan van technologische en economische hulpmiddelen.
6. Schoenmaker blijf bij je leest. De meest succesvolle ondernemingen concentreren zich in grote lijnen op de bedrijfstakken waar ze daadwerkelijk verstand van hebben en waarin ze ervaring opgedaan hebben.
7. Eenvoudige organisatie met kleine staf. De fundamentele structuren en systemen van de meest geslaagde ondernemingen zijn eenvoudig en elegant. Formele matrixorganisaties voldoen slecht; staforganisaties blijven tot een minimum beperkt.
8. Vrijheid in gebondenheid. Voor de totale onderneming gelden een aantal fundamentele waarden en regels. De interne bevoegdheden en handelingsvrijheid zijn echter naar het niveau van de fabricage en de produktontwikkeling verlegd.

Samenvattend kan over deze acht kenmerken voor succesvol management gezegd worden dat ze allemaal met mensen te maken hebben. Ze handelen over loyaliteit, betrokkenheid, inzet door motivatie en doeltreffende training en identificatie met het welslagen van de onderneming. De rode draad die er doorheen loopt heeft veel herkenningspunten met de acht waarden die de nieuwe ondernemingscultuur van Miller bepalen. In de nieuwste benaderingen van het managementdenken wordt nogmaals teruggekomen op voorgaande benaderingen. De argumenten voor het al of niet ontvankelijk zijn voor de uitgangspunten van die theorieën worden aangepast aan de veranderde omstandigheden. Peters en Waterman beredeneren nog eens uitgebreid de ondergang van het rationele model "De oude rationaliteit, die volgens ons een rechtstreekse afstammeling is van Frederich Taylors wetenschappelijke managementschool, kan niet langer als een bruikbare discipline worden aanvaard" (Peters et al., 1984). Zij zijn van mening dat een tot het uiterste doorgevoerde analytische banadering leidt tot een abstracte, koude zielloze denkwijze, omdat de huidige opvattingen van rationaliteit geen waarde hechten aan experimenten en vergissingen. Weigering van experimenteren en een ontbrekende flexibele instelling leidt onvermijdelijk tot te grote complexiteit en verstarring. Tot slot zeggen zij dat het rationele model leidt tot denigratie van waarden. De meest succesvolle organisaties scheppen een "alomvattende, positieve, gemeenschappelijke cultuur" waarbinnen gemotiveerde medewerkers zelf de benodigde aanpassingen tot stand weten te brengen. Een dergelijke idealistische doelstelling kan nooit gerealiseerd worden in een te grote te trage organisatie met veel kostenbesparingsinstructies en allerlei vernederende voorschriften voor de lagere rangen van de arbeiders.

Het management van excellente ondernemingen zal te allen tijde rekening proberen te houden met de noodzaak een milieu te scheppen waar de medewerkers zich kunnen ontplooiien, hun zelf-

achting kunnen ontwikkelen en op allerlei manieren kunnen deelnemen aan het zakelijke en sociale leven.

In dit verband wordt het succes van het management bij de genoemde excellente ondernemingen wel vergeleken met de resultaten die bereikt werden bij de Hawthorne experimenten. De positieve aandacht die destijds besteed werd aan degenen die aan de experimenten deelnamen waren de drijfveer voor de prestatieverhoging. De acht genoemde kenmerken voor het succesvol management accentueren de aandacht die nodig is om mensen blijvend te motiveren en zich ten volle voor de organisatie in te zetten.

Peters en Waterman gaan trouwens voor de verklaring en verificatie van hun ideeën verder in de theorie van vroegere managmentdenkers. Voor de produktiviteitsstijging door de inzet van de mensen zoeken zij een verklaring in Mc Gregors theorieën. Voor andere kenmerken zoals de rechtstreekse betrokkenheid en waardenbewustzijn en een vrije en gedisciplineerde organisatiestructuur kloppen zij aan bij de inzichten van Barnard, die de essentiële functies van de leider omschrijft als het scheppen van een communicatiesysteem, bevorderen van het verwezenlijken van essentiele doelstellingen, en de definiering van organisatiedoeleinden (Barnard, 1949). Selznick die soortgelijke ideeën uitgewerkt heeft sprak in zijn beschouwingen reeds van "organisational character", hetgeen vergeleken kan worden met de reeds beschreven gedachte over de organisatiecultuur (Selznick, 1957).

Voor de openheid die spreekt uit de kenmerken van excellente ondernemingen worden elementen uit de theorieën van Chandler aangedragen, waarin de onderneming gezien wordt als een onderdeel van een complexe omgeving waarin felle concurrentie heerst en besluitvorming beïnvloed wordt door externe krachten. Chandler benadrukt expliciet dat de organisatiestructuren toegespitst zijn op de veranderingen in de markt (Chandler, 1962). Een nog veelzijdiger bestudering vinden we in een studie van Lorsch, waarin de organisatiestructuren en managementsystemen van succesvolle ondernemingen doorgelicht worden (Lorsch, 1967, 1974).

De conclusie is dan ook gerechtvaardigd dat de nieuwe managementcultuur zoals door Peters en Waterman is beschreven niet komt met een volledig nieuwe theorie over de werking van organisaties. Volgens sommigen zijn zij daar nauwelijks in geslaagd, Van Dijck is van mening dat de nieuwe ondernemingscultuur zoals Peters c.s., die schetsen slechts een populaire "ondiepe" managementbeschouwing is (van Dijck, 1986). De lessen die te leren zijn uit het functioneren van het management in excellente ondernemingen bieden echter wel aanknopingspunten voor nieuwe theoretische dimensies doordat aspecten van het management duidelijker dan voorheen belicht kunnen worden. Peters en Waterman zeggen daar tenslotte over dat "de traditionele en de bestaande theorieën een aantal inzichten bevatten die de moeite waard zijn om in de nieuwe theorie te verwerken".

De bestaande theorieën zijn voor het overgrote deel enerzijds niet strak genoeg en anderzijds niet los genoeg. Het is de

kunst van het nieuwe management om te ontdekken waar ze te strak en waar ze te los zijn. Excellente ondernemingen met het daaraan gekoppelde management zijn levende organisaties. Zij wachten niet af tot ze ondersneeuwen in de nieuwe ontwikkelingen maar zijn voortdurend bezig met het scheppen van voorwaarden om te overleven.

6. Het maatschappelijk management van de tachtiger jaren

6.1 Maatschappelijke invloeden en accentverschuivingen

In het vorige hoofdstuk zijn recente ontwikkelingen in het management aan de orde geweest. Daarbij is getracht uit een aantal publikaties de wezenlijke ontwikkelingen te signaleren. Een volgende vraag die bij ons opkomt is in hoeverre de huidige ontwikkelingen de ingrediënten aandragen om de toekomst te doorgronden. In dit hoofdstuk zal een poging ondernomen worden om op basis van actuele ontwikkelingen een beeld te schetsen van de ontwikkelingen in het komende managementdecenium. "Voorspellen is moeilijk vooral als het om de toekomst gaat" is een kreet die niet alleen bij beleidsmakers gehoord wordt maar evenzeer bij deskundigen bij uitstek.

Het ligt dan ook zeker niet in de bedoeling om een voorspelling te doen over het management van morgen. In het kort zal echter wel getracht worden om aanknopingspunten te vinden en handvatten te bieden voor mogelijke ontwikkelingstendensen. Deze zullen in hoofdzaak het resultaat zijn van indicatoren op managementgebied die nu reeds een steeds belangrijker plaats gaan innemen.

Een van de aanknopingspunten voor het formuleren van een toekomstig aandachtsgebied bestrijkt het gebied van de cultuur van de onderneming. Deze cultuur zal zeker de komende jaren in het feitelijke management en in managementverhandelingen actueel blijven. Door zijn totaalbenadering biedt de cultuur vele mogelijkheden om van invloed zijnde bewegingen in de maatschappij te registreren en in de besluitvorming te betrekken. Een van de aantrekkelijke kanten van deze meer totale benadering wordt gevormd door de mogelijke integratie van macro, meso en micro indicatoren op zowel technisch, economisch als sociaal gebied ten behoeve van de bepaling van het invloedsgebied van het management.

De beschrijvingen van de externe invloeden zoals die in paragraaf 4.3 aan de orde kwamen bieden mogelijkheden om verder te beredeneren. De invloeden werden in eerste instantie onderkend vanuit de processen welke in een organisatie als open systeem kenbaar waren. De enorme verscheidenheid van processen eist een voortdurende zorg van het management, waarbij de beheersing van die processen veelal toegespitst werd op het ontwerpen en toepassen van technieken en modellen. Op de voorgrond traden vooral de strategie- en de omgevingstheorieën. Beide theorieën plaatsen zich voor hun toepassingsgebied in een complexe omgeving en trachten de invloeden ervan te doorgronden en te beheersen, met het doel de continuïteit van de onderneming te handhaven. Daartoe wordt de relatie tussen de eigen organisatie en haar omgeving bestudeerd en beschreven. Resultaat van die studie is veelal het

bepalen van een weg waarlangs de doelstellingen bereikt kunnen worden. De factoren waarmee rekening gehouden dient te worden zijn van demografische, economische, technologische, sociaal-maatschappelijke, politieke, ecologische en marktkundige aard. Ten behoeve van de inschatting van de invloeden van die factoren staan een aantal technieken van kwalitatieve en kwantitatieve aard ter beschikking. Zowel aan de strategie- als aan de omgevingstheorieën is gewoonlijk een sterkte/zwakte analyse verbonden. In het algemeen kan nog gesteld worden dat de mate waarin met deze wijze van management met succes geanticipeerd kan worden op toekomstige ontwikkelingen voor een groot deel afhangt van de kwaliteit van het informatieproces dat de onderneming zich eigen maakt. De hoofdkenmerken van deze ontwikkelingen zijn als volgt samen te vatten: alertheid met betrekking tot interne en externe factoren die van invloed kunnen zijn op de produktieprocessen, rekening houdend met de belangen van betrokkenen en het afstevenen op de gestelde doelen.

Deze hoofdlijnen zullen zich in de toekomst ook blijven manifesteren. Inhoudelijk zullen er echter accentverschuivingen optreden die weliswaar geen revolutie zullen ontketenen maar wel essentiële verschillen laten zien. Deze verschillen zullen zich vooral manifesteren op het gebied van de inbreng van de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarmee is bedoeld dat het management niet alleen en uitsluitend rekening houdt met de omgevingsfactoren om daardoor de complexiteit te reduceren en min of meer rechtlijnig haar doelen te kunnen bereiken, maar dat de invloed van de werking van de organisatie op de maatschappij en omgekeerd steeds meer een hoofdzaak gaat worden. De gevolgen van het bedrijfsmanagement op het maatschappelijk gebeuren als geheel wordt in de toekomst steeds duidelijker zichtbaar. Vanuit het communicatieproces van de twee richtingen gezien zal dan vanuit de maatschappij invloed uitgeoefend worden om de doelen van de onderliggende organisaties af te stemmen op het functioneren van de maatschappij zelf. Daarbij zullen eveneens politieke invloeden op het bedrijfsgebeuren een steeds grotere rol kunnen gaan spelen. Enige voorbeelden mogen dit verduidelijken: de milieu problematiek, de werkloosheidproblematiek, informatiesystemen die de privacy aantasten, oorlogsindustrie. Het management wordt in de komende jaren verder ontwikkeld tot een alomvattend gebied van toepassingen op economisch en sociaal gebied. De tendensen hiertoe worden duidelijker en het maatschappelijk management zal steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel gaan worden van het toepassingsgebied van het bedrijfsmanagement.

6.2 Organisatiecultuur in ruime zin

De huidige literatuur biedt goede mogelijkheden om over het toekomstige management na te denken. We komen daarbij steeds weer terug op elementen van de organisatiecultuur, die in wezen door

haar ruime definiëring de hoeveelheid en de intensiteit van de inzetbare middelen belichaamt.

Voor de handliggend is allereerst de vraag of een managementcultuur zich in hoofdzaak intern of extern manifesteert. Zijn er aanknopingspunten in hoeverre een toekomstige cultuur zich intern dan wel extern zal richten en in hoeverre is een van deze benaderingen in meer of mindere mate nastrevenswaardig. Welke doeleinden moeten daarbij op de voorgrond geplaatst worden. Mastenbroek spreekt over een gewenste organisatie cultuur en denkt daarbij (als uiteindelijk resultaat) aan organisaties die met een zekere vitaliteit functioneren (Mastenbroek, 1986). Hierin is in zekere zin ook het innovatief karakter van de onderneming gewaarborgd. Tevens kan de vitaliteit gezien worden als een verlengstuk van de inzet, het elan en de betrokkenheid van mensen op verschillende niveaus van de organisatie. Met deze benadering is in grote lijnen ingevuld wat er onder een nieuw "intern ondernemerschap" verstaan dient te worden en is nog geen sprake van maatschappelijk management zoals hiervoor geschetst werd. In feite is deze benadering nog steeds het invullen van manieren om een onderneming naar behoren te laten functioneren om haar intern gestelde doelen te bereiken.

In de eerste publikaties over de ondernemingscultuur worden we voor de vraag geplaatst in hoeverre de betekenis van het management zich uitstrekt tot een intern-ondernemerschap dat door zijn vitaliteit de toekomstige problemen te lijf gaat of een maatschappelijk management met een breder en mogelijk socialer verantwoordelijkheidsgevoel. Vast staat dat de meest in het oog springende elementen van de managementcultuur zich in ieder geval bevinden in de buurt van het interne ondernemerschap. Daarbij zijn de klantgerichtheid, de kwaliteitszorg, de innovatiekracht en de formele en informele organisatiestructuren de hoofdkenmerken. Gemeenschappelijke maatschappelijke waarden en de mogelijke bijdragen van het management daaraan worden in mindere mate tot het actuele verantwoordelijkheidsgebied gerekend.

Hofstede gaat met de inhoud van het begrip cultuur verder als hij spreekt van de organisatiecultuur als "collectieve programmering van de leden en belanghebbenden van een organisatie". Met de omschrijving "programmering" wil hij zeggen dat de cultuur in de hoofden van de mensen aanwezig is. Zij behoort evenals de cultuur zelf tot de software in algemene zin, die niet noodzakelijkerwijs van buiten is te zien maar zich uit in de dingen die gebeuren (Hofstede, 1986). Een tweede wezenlijk onderdeel van zijn definiëring wordt gevormd door de term collectief. Daarbij betrekt hij de groep belanghebbenden die niet alleen te vinden zijn binnen de organisatie maar ook daarbuiten en die verwachtingen hebben van die organisatie. In zijn visie zijn die verwachtingen ook deel van de cultuur. Het logische uitvloeisel daarvan is dat indien het management wezenlijk invloed op die cultuur uit zou willen oefenen met die groep van belanghebbenden rekening moet houden. Een cultuur kan pas in een gewenste richting worden

ontwikkeld indien er een breed draagvlak bestaat van personeel en belanghebbenden.

6.3 De beïnvloeding van de organisatiecultuur

Voor de toekomstige ontwikkelingen blijft de organisatiecultuur van wezenlijk belang. Uiteraard dienen we ons serieus bezig te houden met de vraag hoe de organisatiecultuur te beïnvloeden is. Indirecte beïnvloeding kan plaatsvinden via de organisatiestructuur. Dat daartoe mogelijkheden bestaan heeft de geschiedenis van het management laten zien. Voor de toekomst kunnen op onderdelen daarvan accenten gelegd worden. Hierbij valt te denken aan een vergroting van de horizontale mobiliteit van het management. Volgens Mastenbroek is hiermee de kans op creatie van de all-round manager relatief groot (Mastenbroek, 1986). In feite gaat het om de vraag in hoeverre er een structuur gecreëerd kan worden die in staat is om eigenbelang van haar leden met algemeen belang te combineren. In dit bestek zal ik hierop niet verder ingaan. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat een tweede wijze van beïnvloeding van de cultuur afhangt van de mogelijkheden in hoeverre rechtstreeks via de cultuur gebruik gemaakt kan worden van de potentiële mogelijkheden van de mensen zelf.

Veelbelovende medewerkers mogen niet doodbloeden of belemmerd worden in hun ontwikkelingen. Daarom zal adequaat ingespeeld moeten worden op de talenten van de medewerkers. Vaak kan een speciale opleiding of bijscholing daarbij vruchten afwerpen. In bepaalde gevallen is het echter zeker niet ondenkbaar om nonconformistisch gedrag niet alleen door de vingers te zien maar zelfs aan te moedigen. Peters en Austin spreken in dit geval van innoverende dwarsliggers (Peters, et al., 1985). In relatief grote bedrijven zouden zulke personen op een flexibele wijze ingezet kunnen worden voor bepaalde (moeilijke) projecten.

Tot de rechtstreekse beïnvloedingsmogelijkheden van de cultuur behoort ook het ontwikkelen van vaardigheden en een bepaalde mentaliteit. Het toekomstige management zal daar een uitermate belangrijke rol in kunnen vervullen. Sociaal management uit zich vooral in de kunst van het overdragen van een gevoel van gewaardeerd worden en geeft aandacht aan het gemeenschappelijke doel op een manier waarbij individuele belangen op de achtergrond zijn gedrongen. Het management dient zich actief te bewegen en belangstelling te tonen voor ogenschijnlijk minder belangrijke onderdelen van de belevingswereld van medewerkers. Die belangstelling mag echter nooit geforceerd overkomen maar dient vanzelfsprekend onderdeel te zijn van de stijl van leiding geven. Een managementmethode die in dit kader vaak genoemd wordt is het "management bij walking around".

Het vraagstuk van het maatschappelijk management krijgt door zijn brede benadering via alle belanghebbenden een extra dimensie vanuit de hoek van de politieke beleidsmakers. Management en

politiek zijn in een open systeembenadering steeds met elkaar verbonden; dat wil zeggen dat ze elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden. Zowel in de Amerikaanse als in de Westeuropese literatuur wordt daar aandacht voor gevraagd. In "The next American frontier" wordt benadrukt hoe de rol van de overheid is bij het management van het totaal geïntegreerd gebeuren van bedrijven, personeel èn degenen die daar niet rechtstreeks bij betrokken zijn en in hoeverre het bedrijfsleven rekening dient te houden met die laatste groep (Reich, 1983). Reich is van mening dat " .... the goals of prosperity and social justice cannot validly be seperated. America's well-being is a function of the quality of life enjoyed by all our citizens; it is only indirectly a function of abstract rates of investment and economic growth".

Van het management wordt een uiterst actieve opstelling gevraagd om de cultuur in de breedste zin van het woord gestalte te geven. In veel gevallen vereist dat de nodige aanpassing in de instelling van het management zelf. De organisaties waarbinnen het management genesteld is zijn over het algemeen meer uit op stabiliteit van de organisatie dan op het onderkennen van en het aanpassen aan toekomstige ontwikkelingen. De kracht van het topmanagement heeft echter altijd gelegen in het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen op een wijze dat alle betrokkenen er voordeel van hebben. In het verleden is dat altijd gebeurd op basis van ondernemingsdoeleinden, ondernemingsstrategieën en andere ondernemingsactiviteiten. In de toekomstige ondernemings- en management terminologie komt het woord onderneming ongetwijfeld nog veelvuldig voor, maar daarnaast zullen de belangen van individuen die niet rechtstreeks aan de onderneming verbonden zijn een steeds belangrijker plaats gaan innemen. In hoeverre met succes deze extra dimensie uitgewerkt kan worden zal voor een deel liggen aan de bereidheid om nieuwe uitgangspunten te accepteren. Daarbij zullen vakbonden, werkgeversorganisaties, overheid en overige belanghebbenden een rol kunnen spelen.

6.4 Leefwereldindicatoren en psychologisch eigen vermogen

Ten behoeve van een breed pakket van uitgangspunten spreekt Schuyt van macro-economische - en leefwereldindicatoren. Eenzijdige besluitvorming op basis van macro-economische factoren van voornamelijk economisch-technologische aard kan leiden tot een vorm van crisismanagement. Eerder in dit hoofdstuk is het no-nonsense management ter sprake geweest als een relatief kortzichtige en lang niet altijd verstandige vorm van management. Aangetoond is dat op basis van uitsluitend macro-economische indicatoren de belangen van velen geschaad kunnen worden. Indien men aan een identieke situatie heden ten dage een beoordeling zou geven op basis van leefwereldindicatoren "dan wordt het leven voor velen zichtbaar slechter" (Schuyt, 1986). Als men indicatoren zou nemen die direct verband houden met die leefwereld, dan krijgt men

volgens Schuyt een minder aangename opsomming, die er als volgt uitziet: "verlies van eigenwaarde en zelfrespect, verlies van de natuurlijke omgeving, versterkt afhankelijkheidsgevoel en daaraan verbonden gevoelens van onmacht, opgejaagd en onrustig worden, verlies aan zin voor schoonheid, waarheid, moed en inzet, verlies van waardigheid, toename van relatieve armoede en verslaving en tenslotte veel existentiële angsten (oorlogsdreiging en andere existentiële rampen)".

De samenvattende conclusie van deze paragraaf zou kunnen zijn dat het maatschappelijke management de komende jaren meer aandacht zal krijgen. In ieder geval dienen de beschreven aspecten geïntegreerd te worden in de nieuwe ondernemingscultuur. Het management van organisaties heeft juist door haar open systeemstructuur de mogelijkheid om beïnvloed te worden en zelf ook invloed uit te oefenen op haar omgeving - de maatschappij als geheel -met waarden die niet altijd terug te voeren zijn op economische succescriteria. De mate waarin we daarin slagen hangt in hoofdzaak af van de vraag in hoeverre de bereidheid aanwezig is om verder te beredeneren dan de belevingswereld van degenen die het produktieproces organiseren of erin opgenomen zijn. De eigen belangen zijn vaak het beste gediend als rekening gehouden wordt met het algemeen belang. In dit verband kan een uitspraak van Hofstede deze zaak kernachtig weergeven: "Een onderneming heeft een psychologisch vermogen". Evenals een teruglopend eigen vermogen ongunstig uit kan werken zou een negatief psychologisch eigen vermogen zelfs funest kunnen zijn (Hofstede, 1986). Waarschijnlijk raken we hier de kern van het toekomstige management en zal het psychologisch eigen vermogen niet alleen de kracht van de onderneming zelf bepalen maar tevens in dienst staan van een leefbare maatschappij.

Literatuur

Ackoff, R.L. and F.E. Emery,
On purposeful systems,
Londen, Fairstock, 1972.

Ahaus, C.T.B., et al.,
Ontwikkelingen in de contingency benaderingen; enkele kritische kanttekeningen, (1) en (2),
Bedrijfskunde, jaarg. 58, 1986/4, bladz. 397.

Alink, L.,
Management in China,
Intermediair, 20e jaarg., nr. 14, april 1984, bladz. 1-5.

Alleblas, J.T.W.,
Analyse van het management in de glastuinbouw,
Den Haag, LEI, 1984.

Alleblas, J.T.W.,
Ondernemersdoelstelling en managementniveau in de glastuinbouw,
Den Haag, LEI, 1987.

Alleblas, J.T.W.,
Management in de glastuinbouw; Een zaak van passen en meten,
Den Haag, LEI, 1988.

Ansoff, H.I.,
Corporate strategy,
Harmondsworth, Penguin Books, 1968.

Argyris, C.,
Executive leadership; an appraisal of a manager in action,
New York, Harper, 1953.

Argyris, C.,
Personality and organisation; the conflict between system and the individual,
New York, Harper, 1957.

Argyris, C.,
Integrating the individual and the organisation,
New York, John Wiley and sons, 1964.

Bakke, E.W.,
Bonds of organisation; An appraisal of corporate human relations,
Hamden, Archon Books, 1966.

LITERATUUR (le vervolg)

Barnard, C.I.,
Organization and management,
Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1949.

Barnes, R.M.,
Motion and time study; design and measurement of work,
New York, Wiley and sons, 1958.

Bass, B.M. and E.C. Rijkerband,
Organisational psychology,
Boston, Allyn and Bacon, 1979.

Bennis, W.G.,
Revisionist theory of leadership,
Harvard Business Review 39, 1961.

Blake, R. en J.S. Mouton,
The managerial grid,
Houston, Gulf Publishing Company, 1970.

Blanchard, K. en S. Johnson,
The one minute manager,
Utrecht/Antwerpen, Veen Uitgevers, 1982.

Bok, S.T.,
Cybernetica,
Utrecht, Het spectrum, 1958.

Bosboom. P.H.,
De veranderende plaats van de leidinggevende arbeid in de onderneming. In: Arbeid en samenleving,
Rotterdam, Universitaire Pers, 1964.

Botter, C.H.,
Industrie en organisatie,
Den Haag, Kluwer/Nivê, 1977.

Boulding, K.,
General systems theory, the skeleton of science,
Management Science, Vol. 2 no. 3, 1956.

Brech, E.F.L.,
The principles and practice of management,
New York, Longmans, 1963.

LITERATUUR (2e vervolg)

Brown, J.A.C.,
The social psychology of industry,
Harmondsworth, Penguin Books, 1962.

Chandler, A.D.
Strategy and structure,
Cambridge, M.I.T. Press, 1962.

Child, J.,
Organisation: A guide to problems and practice,
Londen, Harper and Row, 1977.

Cornelis, A.,
Management as a learning proces, in G.E. Lasker (red.),
Proceedings Second International Congress on Systems Research,
Informatics and Cybernetics,
Baden-Baden, aug. 1985.

Cornelis, A.,
Filosofie van het nieuwe management als leerproces,
Bedrijfskunde, jaarg. 58, 1986/2, bladz. 133-142.

Cyert, R.M. and J.G. March,
A behavioral theory of the firm,
Englewood Cliffs, Prentince Hall, 1963.

Dalton, G.W. and P.R. Lawrence,
Organisational structure and design,
Homewood, Irwin, 1970.

Dalton, M.,
Men who manage, fusions of feeling and theory in administration,
New York, Wiley, 1966.

Deal, T.E. and A.A. Kennedy,
Corporate cultures,
Reading, Addison Wesley, 1982.

Dean, J.,
Managerial Economics,
Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1951.

Delden, P.J. van,
No-nonsense management; de cultuur van de sterke managers,
Intermediair, 19e jaarg., nr. 22, juni 1983, bladz. 11-13.

LITERATUUR (3e vervolg)

Delden, P.J. van,
De tegenkrachten; no-nonsense (2),
Intermediair, 19 jaarg. nr. 23, juni 1983, bladz. 7-9.

Delden, P.J. van,
Management nieuwe stijl,
Intermediair, 20e jaarg., nr. 9, maart 1984, bladz. 1-5.

Delden, P.J. van,
Ondernemen in de jaren tachtig,
Intermediair, 21e jaarg. 1985, juli, bladz. 17-25.

Deming, W. Ewards.,
Quality, productivity and competitive position,
Cambridge, Massachussetts Institute of Technology, 1982.

Dijck, J.J.J.,
Over ondernemen en ondernemerschap,
Bedrijfskunde, jaarg. 58, 1986/2, bladz. 152-163.

Drucker, P.,
Management in de praktijk,
Amsterdam, de Bussy, 1964.

Duckworth, W.E.,
Wat is operationele research,
Antwerpen, Het spectrum, 1964.

Emmery, F.E. and E.L. Trist,
Socio-technical Systems,
Harmondsworth, Penguin Books, 1969.

Etzioni, A.,
De moderne organisatie,
Utrecht, Het Spectrum, 1966.

Eyzenga, G.R.,
Organisatie en systeem,
Amsterdam, Agon Elsevier, 1975.

Farmer, N.R. and B.M. Richman,
A model for research in comparative management,
California Management Review, II nr. 2, 1964.

LITERATUUR (4e vervolg)

Fayol, H.,
General and industrial management,
Londen, Pitman and sons, 1949.

Festinger, L. et al.,
Social pressures in informal groups,
New York, Harper and Brothers, 1950.

Festinger, L.,
A theory of cognitive dissonance,
Stanford, California University Press, 1962.

Forrester, J.W.,
Industrial Dynamics,
New York, Wiley and sons, 1961.

French, R.P. et al.,
Adjustments on person-environment fit,
from: Coelho G.V. et al.,
Coping and adaptation,
New York, Basic Books Inc., 1974.

Geeraerts, G.,
Ondernemen op maat; mogelijkheden en beperkingen van kleine en middelgrote ondernemingen,
Den Haag, Staatsuitgeverij, 1983.

Gilbreth, F.B.,
Primer of scientific management,
Londen, Constable and company, 1914.

Gilbreth, F.B.,
Motion study; a method of increasing the efficiency of the workman,
Princeton, D. van Nostrand, 1911.

Glaser, J.P.L.M.,
Een organisatiemodel met toekomst; De mogelijkheden van een matrixconcept, Intermediair, april 1982: 18e jaargang, nr. 17, bladz. 43-47.

Gouldner, A.,
Patterns of industrial bureaucracy,
Londen, Routledge and Kegan, 1955.

LITERATUUR (5e vervolg)

Guthrie, W.K.C.,
A history of Greek philosophy,
Cambridge, C.U.P., Vol. III, 1975.

Hanken, A.F.G. en H.A. Reuver,
Inleiding tot de systeemleer,
Leiden, Stenfert Kroese, 1973.

Herzberg, F., B. Mausner and B.B. Snijderman,
The motivation to work,
New York, Wiley, 1959.

Hofstede, G.,
Werken aan de organisatiecultuur,
Bedrijfskunde, jaarg. 58, 1986/2 bladz. 102-106.

Huisman, D. en W.J. de Ridder,
Vernieuwend ondernemen,
Den Haag, S.M.O. boek, 1983.

Katz, D. and R.L. Kahn,
The social psychology of organisations,
New York, Wiley and sons, 1966.

Kepner, H. en B.B. Tregoe,
The rational manager,
New York, Mc Graw Hill, 1965.

Keuning, D. en D.J. Eppink,
Management en organisatie,
Leiden, Stenfert Kroese, 1982.

Klever, W.N.A.,
Archeologie van de economie,
Nijmegen, Markant, 1986.

Koontz, H. and C. O'Donnel,
Essentials of management,
New York, Mc Graw Hill, 1974.

Koontz, H. et al.,
Towards a unified theory of management,
New York, Mc Graw Hill, 1964.

LITERATUUR (6e vervolg)

Koontz, H.,
The management theory jungle,
Academy of management journal, IV, no. 3, dec. 1961, 174-188.

Koot, W.T.M.,
Analyse van organisatiestructuren,
Alphen a/d Rijn, Samson, 1980.

Kreveld, D. van,
Individu versus groep,
Intermediair, jaarg. 8 nr. 52, 29 december, 1972, bladz. 2-5.

Lievegoed, B.C.J.,
Organisaties in ontwikkeling,
Rotterdam, Lemniscaat, 1975.

Likert, R.,
New patterns of management.,
New York, Mc Graw Hill, 1961.

Lorsch, J,W, and J.J. Morse,
Organisations and their members,
New York, Harper and Row, 1974.

Maslow, A.H.,
Motivation and personality,
New York, Harper and Row, 1954.

Mastenbroek, W.F.G.,
Naar een cultuur van intern ondernemerschap,
Bedrijfskunde, jaarg. 58, 1986/2, bladz. 107-118.

Mayo, E.,
The human problems of an industrial organisation,
New York, Macmillan, 1933.

Mc Gregor, D.,
The human side of enterprise,
New York, Mc Graw Hill, 1960.

Miller, L.M.,
Behavior management; The new science of managing people at work,
New York, Wiley and sons, 1978.

LITERATUUR (7e vervolg)

Miller, L.M.,
Visions of a new corporate culture,
New York, W. Morrow and company, 1984.

Mintzberg, H.,
The nature of managerial work,
New York, Harper and Row, 1973.

Mintzberg, H.,
The structuring of organisations,
Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.

Muggen, G.,
Human factors and farm management; a revieuw of the literature,
World Agic. Econ. and rural Social. Abstracts, vol. 11, no. 2,
June 1969

Moroney, M.J.,
Facts from figures,
Harmondsworth, Penguin Books, 1951.

Negandhi, A.H. and B.S. Prasad,
Comparative Management,
New York, Appleton, Century Crofts, 1971

Negandhi, A.R. and B.S. Prasad,
The frightening angels; a study of U.S. multinationals in
developing nations,
Kent, Ohio, Kent State University Press, 1975.

Pennings, J.M.,
Organisatie cultuur als strategische hefboom,
Bedrijfskunde, jaarg. 58, 1986/2, bladz. 119-125.

Peters, T.J. and N. Austin,
A passion for excellence,
New York, Random House, 1985.

Peters, T.J. and R.H. Waterman,
In search of excellence,
New York, Harper and Row, 1982.

Reich, R.B.,
The next American frontier; a provocative program for economic
renewal,
Harrisonburg, Virginia, Donnelly and sons, 1983.

LITERATUUR (8e vervolg)

Richman, B.M. and R.N. Farmer,
Comparative management and economic progress,
Homewood, Irwin, 1965.

Richman, B.M. and R.N. Farmer,
Management and organisations,
New York, Random House, 1975.

Roethlisberger, F.J. and W.J. Dickson,
Management and the worker,
Cambridge, University Press, 1939.

Schein, E.H.,
Organisational psychology,
Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1965.

Schein, E.H.,
Organisational culture and leadership,
Londen, Jossey Bass, 1985.

Schieman, C.J.,
Beheersing van bedrijfsprocessen; uitgangspunten voor leiding
en organisatie van bedrijven,
Leiden, Stenfert Kroese, 1975.

Schollhammer, H.,
The comparative management theory jungle,
Academy of Management Journal, Vol. 12, no. 1, March 1969.

Schuhmacher, E.F.,
Small is beautifull: economics as if people mattered,
New York, Harper and Row, 1973.

Schuyt, C.,
De nieuwe elite en een maakbare samenleving,
De Volkskrant, Het Vervolg, 4 oktober 1986, pag. 1.

Selznick, P.,
Landership in administration,
New York, Harper and Row, 1957.

Simon, H.A.,
Administrative behaviour,
New York, Mac Millan, 1947.

LITERATUUR (9e vervolg)

Simon, H.A.
The new science of management decision,
New York, Harper and Raw, 1960.

Simon, H.A. and J.G. March,
Organisations,
New York, Wiley and sons, 1958.

Slot, P.,
Maatschappelijke ontwikkelingen en ondernemerschap,
Bedrijfsontwikkeling, jaarg. 16, 1985, nr 7/8 bladz. 324-328.

Stark, W.,
The history of economics in its relation to social development,
New York, Oxford University Press, 1945.

Storm, P.M.,
De afhankelijkheid benadering in de theorie van het organiseren: een terugblik op het dictaat van de jaren zeventig,
Maandblad voor bedrijfsadministratie en Organisatie, 85,
1980, bladz. 6-11.

Taylor, F.W.,
The principles of scientific management,
New York, Harper and Brothers, 1911.

Taylor, F.W.,
Shop Management,
New York, Harper and Brothers, 1919.

Theil, H. et al.,
Voorspellen en beslissen,
Utrecht, Het spectrum, 1964.

Thierry, H.,
Organisatie en leiding,
Leiden, H.E. Stenfert Kroese, 1968.

Thompson, J.D.,
Organisations in action,
New York, Mc Graw Hill, 1967.

Tillet, T., et al.,
Management thinkers,
Harmondsworth, Middlesex, Pinguin Books Ltd, 1970.

LITERATUUR (10e vervolg)

Toynbee, A.,
A study of history,
New York, Oxford University Press, 1962.

Turk, S.,
Opgebrande managers,
Intermediair, 20e jaarg. nr. 25, juni 1984, bladz. 1-5.

Veer, J. de,
Management en kostprijsbeïnvloeding,
Bedrijfsontwikkeling, 13e jaarg., 1982/7, bladz. 671-675.

Werkgroep Management Ontwikkeling,
Ontstaan, doelstelling en organisatiestructuur,
Den Haag, LEI, 1980.

Werkgroep Management Ontwikkeling,
Managementniveau in de glastuinbouw; Enquête 1980,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij, 1982.

Wissema, J.G.,
Management zal twee gedaantenwisselingen moeten ondergaan,
Sociaal Economisch Management, 9e jaarg. nr. 18, dec. 1981,
bladz. 11-15.

Woodward, J.,
Industrial organisation, theory and practice,
Londen, Oxford University Press, 1965.

Ydo, M.G.,
Prestatie en beloning in een nieuw licht,
Alphen aan de Rijn, Samson, 1965.

Zelko, H.P. and F.E.X. Dance,
Business and professional speech communication,
New York, Holt, Rinehart and Winston, 1965.

Zwart, C.J.,
Gericht veranderen van organisaties,
Rotterdam, Lemniscaat, 1972.