

P1123
7259



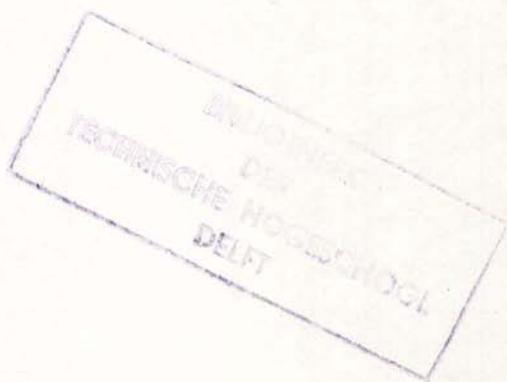
C10025
27743

BIBLIOTHEEK TU Delft
P 1123 7259



C

252774



ORGANISATIE VERANDERING III

Eerder verschenen in de reeks 'Organisatie Verandering'

- I Model voor het beschrijven van verandering van organisaties,
door D. J. Adriaanse (Delftse Universitaire Pers, Delft, april 1975)
- II Model voor het beschrijven van verandering van organisaties in het kader van Organisatie-
Ontwikkeling,
door D. J. Adriaanse (Delftse Universitaire Pers, Delft, september 1975)

De organisatie als sociaal systeem

P. J. M. Maas

Centrum voor Bedrijfswetenschappen



DELFTSE UNIVERSITAIRE PERS/1976

1123 7259 .

Centrum voor Bedrijfswetenschappen
Technische Hogeschool Delft
Kanaalweg 2B,
Delft
(015) 13 3222 (toestel 3354)



Besteladres: Delftse Universitaire Pers, Mijnbouwplein 11, Delft.

Copyright © by Delftse Universitaire Pers, Delft.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Voor alle kwesties inzake het kopiëren van een of meer pagina's van deze uitgave:
Stichting Reprorecht-Amsterdam.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inleiding en samenvatting	3
1. Het machine-model	5
1.1. Beschrijving van het machine-model	5
1.1.1. Inleiding	5
1.1.2. Organisaties hebben een specifiek doel	5
1.1.3. Het doel bepaalt de structuur van de organisatie	6
1.1.4. Samenvatting	7
1.2. Enkele bedenkingen ten aanzien van het machine-model	7
1.2.1. Inleiding	8
1.2.2. Interne factoren	8
1.2.3. Externe factoren	12
1.2.4. Samenvatting	12
2. De organisatie als functionele eenheid	15
2.1. Inleiding	15
2.2. Beschrijving	16
2.3. Kanttekeningen	18
2.4. Samenvatting	21
3. De organisatie als actie-model	24
3.1. Inleiding	24
3.2. Beschrijving	25

3.3. Kanttekeningen	26
3.4. Samenvatting	28
4. De organisatie als sociaal systeem	30
4.1. Inleiding	30
4.2. Een sociaal systeem	30
4.3. Soorten van betrokkenheid	32
4.4. Confrontatie en integratie van de soorten van betrokkenheden	35
Slotbeschouwing	40
Literatuur	44
Bijlage I. Synthetische iteratieve methode voor het construeren van organisaties voor de menselijke samenwerking (Malotaux, 11, college nr. 137)	47
Bijlage II. Structuur-verbeterings-methodiek, volgens de grondgedachten van ir. E. Hijmans (Malotaux, 11, college nr. 137)	53

Voorwoord

Deze monografie is de derde publikatie in de serie 'Organisatie Verandering' van het Centrum voor Bedrijfs-wetenschappen te Delft. Dit Centrum, verbonden aan de Technische Hogeschool te Delft, houdt zich bezig met interdisciplinair onderzoek op het gebied van menselijke samen- en tegenwerking. Momenteel richt het Centrum zich op een onderzoek getiteld:

'Evaluatie bij Organisatie-Ontwikkeling'.

In het kader van dit onderzoek verschijnen een aantal publikaties in brochurevorm. Zij omvatten elk een min of meer afgebakend deel van de voor dit onderzoek ontwikkelde theorie.

De brochurevorm is om meerdere redenen gekozen. Enerzijds pretenderen deze publikaties niet meer dan 'workpapers' te zijn, anderzijds maken zij de voor anderen mogelijk nuttige informatie sneller toegankelijk. Daarenboven blijft men door deze 'gespreid in de tijd'-dosering op de hoogte van de ontwikkelingen in het onderzoek en kan men daardoor beter meedenken.

Beide reeds verschenen monografieën houden zich bezig met het ontwikkelen van een instrumentarium om veranderingsprocessen systematisch in kaart te brengen.

De basis van deze methodiek vormt het model AH3 (verandering van het sociale systeem) uit het eerste deel van deze serie. Het in deel twee gepresenteerde P.O.P.-moduul (Probleem Oplossings Procesmoduul) is een nadere uitwerking daarvan. Het daar gepresenteerde OO-projectmodel is een combinatie van dit moduul en het OO-interventiemodel.

In de nu voorliggende monografie wordt onze visie op organisaties, zoals die in dit onderzoek gehanteerd wordt, nader uiteengezet. Dat geschiedt in een aparte monografie, omdat ze impliciet een van de uitgangspunten is geweest bij

de ontwikkeling van de modellen in de voorafgaande monografieën en tevens de basis vormt, waarop in de volgende wordt verder gewerkt.

Deze opvatting vindt zijn vertrekpunt in de gedachte dat de mens ook als totaliteit deel uitmaakt van de organisatie en derhalve centraal dient te staan in het onderzoek. De inhoud van deze monografie is de neerslag van talrijke discussies, die de auteur drs. P.J.M. Maas, ir. D.J. Adriaanse en ondergetekende met betrekking tot dit onderwerp voerden. Daarnaast speelden de kritieken en suggesties van ir. J. Boel, prof. dr. C.S. Kruijt, ir. E.R. Mühring en prof. dr. H.J. van Zuthem een belangrijke rol. Aan allen die op welke wijze dan ook bijdroegen aan het tot stand komen van deze uitgave onze vriendelijke dank. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze monografie wordt echter gedragen door de auteur.

prof. ir. P.Ch.A. Malotaux
beheerder van het
Centrum voor Bedrijfswetenschappen

Delft, juli 1976

Inleiding en samenvatting

De twee voorafgaande monografieën in deze reeks, getiteld 'Model voor het beschrijven van verandering in organisaties' en 'Model voor het beschrijven van verandering van organisaties in het kader van Organisatie-Ontwikkeling', zijn gewijd aan dat deel van het onderzoek dat zich voornamelijk richt op het ontwikkelen van een instrumentarium om complexe veranderingsprocessen in organisaties in kaart te brengen.

Naar aanleiding van die publicaties ontvingen wij vragen als 'In welk kader moet dit model geplaatst worden?', 'Wat verstaat U onder een sociaal systeem?', 'Is Uw aanpak niet mechanistisch?'.

Deze vragen sloten aan bij de problemen waarmee wij zelf gedurende de ontwikkeling van deze methodiek werden geconfronteerd. Om enigszins aan deze vragen tegemoet te komen, werden in monografie II een aantal voorwaarden geformuleerd, waaraan het instrumentarium zou moeten voldoen.

Toch bleek dit niet voldoende, juist omdat deze voorwaarden gebaseerd waren op een opvatting over organisaties die wij nog niet hebben uiteengezet.

Het leek ons daarom juist een monografie te wijden aan de verschillende - in de organisatie-literatuur gangbare - opvattingen over organisaties om op deze wijze een duidelijk beeld te geven over onze eigen opvatting van een organisatie als sociaal systeem. Tevens zou op deze wijze dan het kader beschreven zijn waarbinnen het instrumentarium, beschreven in de voorafgaande monografieën, gebruikt zou dienen te worden.

De behandeling van de verschillende opvattingen in deze monografie heeft tot doel de vaak impliciet aanwezige beperkingen van deze benaderingswijze expliciet te maken. Daarbij wordt als centrale thema gehanteerd de mate waarin de mens als mens binnen elk van deze opvattingen als

zodanig erkend en erkenbaar aanwezig is.

In *paragraaf 1* wordt het *machine-model* beschreven. Kenmerkend voor deze benaderingswijze is het sterk gesloten karakter. Daarbij wordt de mens slechts gezien als een instrument voor het geheel.

In de praktijk vertoonde deze benaderingswijze duidelijk tekorten. Vanuit de kritiek die dit opriep, werd geleidelijk aan duidelijk wat er aan schortte. De mens is meer dan alleen maar 'handen'.

Het *functionele model*, beschreven in *paragraaf 2*, tracht de bezwaren te ondervangen. Het pretendeert een beter beheersmodel te zijn en tevens de mens die extra speelruimte te geven die hij nodig heeft om zichzelf te realiseren. De kritiek op dit model leert ons dat de geboden vrijheid hierbij nog een overwegend functioneel karakter draagt. De mens krijgt slechts zoveel vrijheid als functioneel is. Dat wil zeggen om de onzekerheden in een functionele situatie adequaat te kunnen pareren *ten dienste van het geheel*. Juist vanwege dat laatste is het functioneel gedacht.

In *paragraaf 3* komt het *actie-model* ter sprake, waarin de mens als mens centraal staat. Het geheel is hier slechts een middel voor de mens. De vraag is of binnen deze benaderingswijze het geheel nog wel tot ontwikkeling kan komen.

In *paragraaf 4* wordt getracht de bezwaren tegen elk van de voorafgaande benaderingen te ondervangen en ruimte te geven aan de multi-aspectmatigheid van de component mens. De erkenning van de mens als 'belanghebbende' van en als 'bijdrager' aan een samenwerkingsverband, vormt de kern van onze opvatting over de *organisatie als sociaal systeem*. Vanuit het verworven inzicht worden in de *slotbeschouwing* de tekortkomingen van de eerder beschreven benaderingswijzen nog eens op compacte wijze naar voren gebracht.

1. Het machine-model

1.1. Beschrijving van het machine-model

1.1.1. Inleiding

Aan zeer veel beschouwingen over 'wat organisaties zijn' ligt, zij het impliciet of expliciet, de opvatting ten grondslag de organisatie te zien als een *machine*. Deze opvatting doet in al zijn simpelheid weinig recht aan de grote verscheidenheid en ingewikkeldheid van de 'machines' die door de verschillende auteurs door de jaren heen beschreven zijn. Ondanks deze grote variëteit in de complexiteit van deze modellen kan men echter stellen, dat al deze opvattingen in hun essentie uitgaan van oorzaak-gevolg ketens. Er is een primair organisatiedoel dat bepaalt hoe de middelen georganiseerd dienen te zijn. Binnen dit model is zowel de *plaats* als de *waarde* van elke component bepaald door de processen, die vervuld dienen te worden om de geformuleerde doelstellingen te realiseren en waaraan de componenten ieder hun specifieke bijdrage hebben te leveren. De centrale thema's die binnen deze opvatting steeds weer aan de orde komen, willen wij nu in de vorm van een tweetal statements de revue laten passeren. De bedoeling hiervan is om op korte overzichtelijke wijze de mechanistische benadering van de organisatie te schilderen, voorbijgaand aan de talrijke details, die op zich genomen wel interessant kunnen zijn, maar hier slecht op hun plaats gezien het *doel* van deze verhandeling.

1.1.2. Organisaties hebben een specifiek doel

In elke samenleving kan men verschillende 'instellingen' onderscheiden, zoals gezondheidszorg, gezin, wetenschap, bedrijfsleven. Ieder van deze 'instellingen' wordt geacht

bepaalde functies te vervullen, dat wil zeggen tracht menselijke behoeften, die op de te onderscheiden terreinen zouden liggen, te bevredigen, bijvoorbeeld de behoefte aan gezondheid, aan geborgenheid, aan kennis, aan produktie van goederen.

Echter sommige van deze 'instellingen' zijn zo complex en omvangrijk geworden, dat gedeelten van het werk dat verzet moet worden beter gedaan en geconcentreerd kan worden in organisaties, dat wil zeggen in specifiek daartoe geformuleerde c.q. geïnstitutionaliseerde eenheden, die als doel meekregen het voorzien in de betreffende behoefte. Het is dan ook gebruikelijk organisaties te definiëren als min of meer bewust gecreëerde en bestuurde samenlevingsverbanden, gericht op een bepaald doel. Anders gezegd: de organisatie wordt gezien als een geheel van activiteiten, waaraan de mens als instrument een bepaalde bijdrage moet leveren. De mens is instrument, totaal afhankelijk van en ondergeschikt aan het organisatiedoel.

1.1.3. Het doel bepaalt de structuur van de organisatie

Het bovenstaande aannemend, is het een voor de hand liggende stap te veronderstellen dat, als het geformuleerde doel bereikt dient te worden, de organisatie daarop gericht moet zijn. Anders gezegd: het probleem is nu alle componenten van de organisatie zodanig te rangschikken dat er een geheel ontstaat dat als middel erop gericht is het doel te realiseren. Hierbij geldt echter de volgende beperking:

".... echter met dien verstande, dat slechts die eigenschappen van componenten, derhalve ook van de mens, relevant zijn, die hen in staat stellen de gedetermineerde posities binnen de organisatie in te nemen".
(Keuning, 9, 84)

De hoofdproblemen van de organisatie liggen dan op het terrein van de arbeidsverdeling, allocatie van middelen, coördinatie en controle. De idee achter arbeidsverdeling is dat het doel van de organisatie op te delen is in een aantal subdoelen of subtaken en dat deze juist door toepassing van arbeidsverdeling efficiënter kunnen worden geconcipieerd en uitgevoerd.

Binnen de benaderingswijze de organisatie te zien als een machine, zijn arbeidsverdeling, allocatie, coördinatie en controle op zichzelf niet problematisch: ze worden als nodig verondersteld om het geformuleerde doel te kunnen bereiken. Het zijn noodzakelijke consequenties van de geformuleerde doelstelling. Het zijn normatieve antwoorden

op de vraag: hoe kan het doel het best bereikt worden (the best way of organization). De te realiseren subdoelen of taken zijn slechts een instrumentele fase of hulpmiddel in het kader van de uiteindelijke organisatie-opdracht. De problemen zijn louter van instrumentele aard; het verdelen van alle te vervullen taken op een zodanige wijze over afdelingen (en zonodig over specialismen), dat iedere afdeling zijn eigen vaardigheid en deskundigheid heeft en daardoor zijn beperkte taak met meer routine, en dus veelal sneller, kan doen en aldus bijdraagt tot het efficiënter werken van het geheel.

1.1.4. *Samenvatting*

Samenvattend kan men stellen, dat de organisatie in deze beschouwingwijze slechts gezien wordt als een *middel*, als een instrument om tot doelrealisatie te komen. De wijze van samenhang van de te leveren bijdragen (= structuur van de organisatie) is volstrekt gedetermineerd door dit ene doel. Elke afwijking van dit stramien wordt als ongewenst, veelal zelfs als pathologisch ervaren. In deze betekenis worden organisaties een rationeel middel tot verwezenlijking van het impliciet extern geformuleerde doel; activiteiten en relaties zijn slechts middelen om tot verwezenlijking van bepaalde produkten en diensten te geraken. Organisaties binnen deze opvatting beschouwd als machines, instrumenten voor continu en rationele doelrealisering.

"The rational model of an organization results in everything being functional - making a positive, indeed an optimum, contribution to the overall result. All resources are appropriate resources and their allocations fits a master plan. All action is appropriate action, and its outcomes are predictable". (Thompson, 19, 6)

In deze visie hebben organisaties een specifiek doel, dat op rationele wijze gesplitst wordt in subdoelen of taken, die vervuld moeten worden om het doel te bereiken. Aldus bepaalt het geformuleerde doel de structuur van de organisatie. Dit is het basisprincipe van het machine-model.

1.2. *Enkele bedenkingen ten aanzien van het machine-model*

1.2.1. Inleiding

De bedenkingen, die tegen de benadering van de organisatie als machine zijn en worden ingebracht nemen verschillende vormen aan.

'De doelstellingformulering ligt buiten de organisatie', 'besluitvorming en controle liggen bij de top van de organisatie', 'de taken zijn expliciet en rigide gedefinieerd', 'centralisatie van beloningen', 'sterk unilateraal handelen', 'het conformeren van de mens aan een extern doel wordt verondersteld'.

Deze opsomming van bedenkingen heeft niet de pretentie volledig te zijn. Echter, deze en andere bedenkingen die tegen deze opvatting zijn ingebracht, duiden op het gebrekkige realiteitsgehalte van deze benaderingswijze en op de problemen die zich manifesteren wanneer dit sterk prescriptieve model in de praktijk wordt toegepast.

Zowel interne als externe factoren kunnen als verklaring van het gebrekkige realiteitsgehalte en de daaruit voortvloeiende beperkte bruikbaarheid van dit model voor organisaties worden aangevoerd.

De *interne* factoren verwijzen naar het feit dat in het model slechts plaats is voor 'handen': de mens wordt slechts gezien als instrument, als middel. Deze mono-aspectuele benadering van de mens blijkt in de praktijk problemen te geven.

De *externe* factoren houden verband met het sterk gesloten karakter van deze benaderingswijze. De organisatie wordt beschouwd als onafhankelijk van de invloeden van buitenaf. De omgeving is geen bron van onzekerheid. Externe invloeden, zo die al erkend worden, manifesteren zich slechts via bekende en incalculeerbare en daardoor beheersbare kanalen. Deze factoren zullen de leidraad vormen bij de formulering van de kritiek op deze benaderingswijze. Dit heeft tot gevolg dat de tekortkomingen van het machine-model op deze wijze duidelijker naar voren komen en tevens in welke richting een beter bruikbare opvatting over de organisatie als sociaal systeem ontwikkeld moet worden.

1.2.2. Interne factoren

In het machine-model is, voorzover daarin al gedacht wordt aan mensen, alles pais en vree. De organisatie is een samenwerkingsverband waarin allen hun handelen afstemmen op en zich identificeren met het gemeenschappelijk doel.

In deze mechanische wijze van benadering komen geen mensen als *mensen* voor. Mensen zijn slechts van betekenis in zoverre ze de gedetermineerde rollen en posities binnen de organisatie kunnen vervullen. Mensen worden beschouwd als een instrument (produktiefactor of energiebron). De mens wordt 'verdinglicht'.

Het machine-model stelt dat 'mensen' in de organisatie behoren te handelen in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie. Misschien is dit in vele opzichten ook het geval.

Echter, de praktijk heeft aangetoond - en toont nog dagelijks aan - dat deze stelling niet de gehele werkelijkheid dekt. Afwijkingen van organisationele normen en rolverwachtingen komen zo veelvuldig voor, dat de idee de leden van de organisatie voor te stellen als goed gesmeerde radertjes in de 'machine-organisatie' wat erg summier lijkt. Woorden als controle, sancties * en beheersing zijn nu niet direct ondervertegenwoordigd in de literatuur over organisaties!

March en Simon (12) wijzen in hun boek op het feit dat een mens gemotiveerd moet zijn (of worden) om zich aan een organisatie te binden en daaraan zijn bijdrage te leveren. De mens wordt in zijn situatie geconfronteerd met een aantal handelingsalternatieven, waaruit hij een keuze moet maken. Elk alternatief heeft zijn voor- en nadelen, welke door het individu verschillend worden gewaardeerd. Daarbij maakt het individu gebruik van bepaalde normen en waarden die verband houden met zijn identificatie-patroon. Deze helpen de mens bij zijn keuze uit alternatieven (keuze-vrijheid). [Maar hebben veelal een beperkende invloed op zijn vrije keuze].

Het individu kan zich identificeren met de mensen, met wie het samenwerkt. Deze groep kan waarden voorstaan die niet in overeenstemming zijn met die van de organisatie. In de Hawthorne Western Electric Studies ** kwam als een ontdekking naar voren welke grote invloed de informele groep op de output van bepaalde formele organisatie-eenheden (i.c. werkplaatsen) had.

* Sancties wordt hier in een neutrale betekenis gebruikt. Zowel 'rewards' als 'penalties' vallen onder deze betekenis.

** Uitgevoerd onder supervisie van E. Mayo, F.J. Roethlisberger en W.J. Dickson in de jaren dertig.

De diepe indruk die deze ontdekking maakte op het Amerikaanse denken over bedrijven, is een markant symptoom van de vervreemding, die het machine-model denken had doen ontstaan.

De mens identificeert zich niet per definitie met het organisatiedoel. Hij blijkt behoefte te hebben aan een bepaalde mate van irrationaliteit, althans gezien vanuit het organisatiedoel. Menselijke relaties houden zich niet aan formele grenzen die aan afdelingen zoals die ontworpen waren gesteld zijn. Relaties zijn niet zonder meer 'blue-printed'. Dwars over of door de organisatie lopen allerlei informele relaties, die ontstaan zijn niet op 'rationele' in de zin van door het organisatiedoel bepaalde gronden, maar op basis van herhaalde ontmoetingen en wederzijdse affectieve bindingen. Zo vormen zich *binnen de organisatie* kleine 'subcultuurtjes' met eigen normstelsels en eigen relatiepatronen, waarmee het individu zich identificeert.

Daarenboven heeft elk individu een aantal groepen, *buiten de organisatie*, waarmee het zich in mindere of meerdere mate kan identificeren (familie, vakbond, 'vak'genoten en dergelijke).

Uit een aantal onderzoeken (vergelijk o.a. Goldthorpe en Lockwood (4)) is gebleken, dat arbeiders buiten de organisatie een sterke en hechte beroepsband kunnen hebben, een manier van samenleven die een grote invloed heeft op de werkrelaties. In meer 'professionele' beroepen geldt dit evenzeer, zij het dat deze groepen over het algemeen een meer geformaliseerd karakter dragen. Managers hebben hun eigen clubs, codes en leefregels; medici, notarissen, advocaten hun beroepsgenootschappen; wetenschappers organiseren zich in professionele organisaties.

De invloed van deze laatste groepen op het identificatieproces wordt door de organisatie nu wel onderkend. Als voorbeeld kan daartoe dienen de uitgebreide aandacht die in de organisatieliteratuur besteed wordt aan de verhouding lijn-staf. Daarin wordt de lijn veelal als bedrijfsgebonden en de staf als beroepsgebonden gekarakteriseerd.

De mens kan zich echter ook identificeren met de organisatie zelf. Dat is met name de impliciete veronderstelling in de beschouwingwijze de organisatie te zien als een machine. Dit heeft voordelen. Echter maar tot op zekere hoogte. Als de identificatie te ver gaat of deze geen betrekking heeft op de doelstellingen maar op de middelen, dan kan dit in hoge mate afbreuk doen aan zowel de organisatie als het individu.

Merton's (15, 139) verhandelingen over "types of individual adaptation" en "bureaucratic structure and personality" zijn in dit verband zeer verhelderend. Hij wijst daarin op het feit, dat starre gehoorzaamheid aan regels, inflexibel gedrag ten opzichte van derden en afwezigheid van aanpassingsvermogen een indicatie zijn dat de identificatie van de leden met de organisatie hen er juist van afbrengt een bijdrage te leveren die het meest nuttig of voordelig is voor de organisatie. Thompson (20, 152) spreekt in dit verband van "bureaupathology".

In het machine-model wordt rationaliteit gepostuleerd als een onaantastbaar doelstellend beginsel: de organisatie moet als middel afgestemd zijn op het 'doel'. Zodra men zich echter realiseert, mede aan de hand van het hierboven vermelde, dat organisaties het resultaat zijn van pluri-form en plurifinaal menselijk handelen, dan lijkt de stelling: een organisatie heeft één doel, niet lang houdbaar. Juist vanuit een verschillende positionele gebondenheid, die in hoge mate bepalend is voor de behoeften van de mens, zal iedere groep of individu streven naar die doelstellingenverwezenlijking, die het meest aan zijn behoeften tegemoet komt. Binnen een organisatie zullen derhalve de mensen betrokken raken bij besluitvormingsprocessen, waarin het geformuleerde doel van de organisatie slechts meespeelt als samenbrengend beginsel.

Het opstellen of veranderen van doelstellingen is dan ook geen eenmalig gebeuren. Voortdurend vinden er processen plaats waarin de doelstellingen aangepast of veranderd worden. Deze processen kan men zien als een 'interactie-proces' in de organisatie, waarin de identificatie-patronen van de leden en de aard van de afhankelijkheids- en machtsrelaties tussen de verschillende groepen, waarmee de leden zich identificeren, in belangrijke mate bepalend zijn voor het resultaat ervan.

Samenvattend mag men stellen, dat de leden van een organisatie zich *niet per definitie* identificeren met en onderwerpen aan het organisatiedoel. Het voorafgaande laat zien welk een belangrijke rol de 'primary groups' (informele groepen, gezin, vriendenkring en dergelijke) en andere groepen (vakbond, professionele groepen en dergelijke) spelen in het identificatie-patroon van de mens.

Afgezien van de precieze invloed van deze referentiegroepen op de bijdragen van de individuele organisatieleden, blijkt

dat deze groepen de interne relaties van organisaties wel degelijk beïnvloeden en daardoor tevens het functioneren daarvan.

1.2.3. Externe factoren

We hebben ons tot nu toe beperkt tot interne factoren van waaruit de veronderstelde 'perfect link between end and means' ter discussie is gesteld.

Sterke bezwaren kleven echter ook aan het 'closed-system'-aspect in deze benaderingswijze: de organisatie wordt beschouwd als een geheel, dat de invloeden van buitenaf kent en beheerst. De omgeving heeft in die visie slechts een duidelijk te lokaliseren invloed op de organisatie.

"The major misconception is the failure to recognize fully that the organization is continually dependent upon inputs from the environment and that the inflow of materials and human energy is not constant. The fact that organizations have built-in protective devices to maintain stability and that they are notoriously difficult to change should not obscure the realities of the dynamic interrelationships of any social structure with its social and natural environment. The very efforts of the organization to maintain a constant external environment produce changes in organizational structure. The reactions to changed inputs to mute their possible revolutionary implications also result in changes".

(Katz, Kahn, 8, 26)

Externe factoren kunnen in geen enkele situatie volledig beheerst worden. De praktijk toont juist aan, dat deze een belangrijke invloed hebben op hetgeen zich binnen de organisatie afspeelt.

Aangezien zowel de input als de output direct verband houden met de omgeving en derhalve in iedere benaderingswijze van de organisatie een belangrijke rol moeten spelen, kan men stellen, dat het machine-model slechts een zeer beperkte benadering van de organisatie is, wat realiteitsgehalte en bruikbaarheid betreft. Een ruim inzicht in wat zich in feite binnen de organisatie afspeelt, kan men er dan ook niet van verwachten, juist door zijn sterk prescriptief karakter.

1.2.4. Samenvatting

Nadat in paragraaf 1.1. de voornaamste kenmerken van de

'machine-model'-benadering werden uiteengezet, stonden in paragraaf 1.2. de beperkingen van deze benaderingswijze centraal.

Daarin werden een tweetal factoren aangegeven, van waaruit het eenzijdige rationalistische karakter van deze benaderingswijze ter discussie is gesteld. De essentie van deze kritiek laat zich als volgt samenvatten. *De benaderingswijze de organisatie te zien als een machine veronderstelt een absolute, aan één externe doelstelling gerelateerde rationaliteit.*

Deze kan alleen gerealiseerd worden binnen een gedetermineerd geheel. Dit veronderstelt kennis van alle mogelijke variabelen en hun onderlinge relaties. Zowel de voornoemde interne als externe factoren leggen duidelijke beperkingen op aan het realiteitsgehalte van de vooronderstelde rationaliteit, die het machine-model postuleert als een onaantastbaar doelstellend beginsel.

Er is een groeiend besef dat de opvatting de organisatie te zien als een machine niet houdbaar is. Langzaam aan gaan bedrijven de intrinsieke waarde van het gezin inzien, ziekenhuizen beginnen te erkennen dat de mens, naast de behoeften voortkomend uit het ziek zijn, nog andere behoeften kan hebben. De gevolgen van dit afwijzen worden echter in de praktijk nog niet volledig onderkend. Bewust of onbewust wordt het veelal alleen maar als lastig ervaren, dat mensen niet volledig aan de 'machine' te koppelen zijn.

Een verklaring hiervoor ligt misschien gedeeltelijk in de mens zelf: zijn neiging tot vereenvoudiging van de werkelijkheid uit een sterke behoefte aan beheersbaarheid daarvan.

"Now if we have responsibility for the future states performance of some system, we are likely to opt for a closed system. Bartlett's (1) research on mental processes, comparing 'adventurous thinking' with 'thinking in closed systems' suggests that there are strong human tendencies to reduce various forms of knowledge to the closed-system variety, to rid them of all uncertainty. If such tendencies appear in puzzle-solving as well as in everyday situations we would especially expect them to be emphasized when responsibility and high stakes are added".
(Thompson, 19, 4).

Ondanks het feit dat men zich meer bewust wordt van de tekortkomingen van de mechanistische benadering, manifesteert deze zich nog dagelijks in literatuur en praktijk.

Misschien ligt inderdaad de belangrijkste verklaring hiervoor in de *'strong human tendencies to reduce various forms of knowledge to the closed-system variety'*, juist omdat de *'responsibility and high stakes'* in onze samenleving sterker toenemen dan de individuele en collectieve mogelijkheden om deze adequaat tegemoet te kunnen en te durven treden.

2. De organisatie als functionele eenheid

2.1. Inleiding

Het machine-model beschouwt de organisatie als een causaal samenhangend geheel van gestandaardiseerde bijdragen aan een extern geformuleerd doel.

Deze beschouwingswijze is slechts dan houdbaar, indien men uitgaat van de veronderstelling dat de omstandigheden onveranderlijk zijn of als zodanig kunnen worden beschouwd, dan wel optredende veranderingen vanuit een centraal punt kunnen worden tegemoet getreden en beheerst. Dit vereist dat alle mogelijke variabelen en hun onderlinge relaties begrepen en beheerst kunnen worden. In feite heeft men dan te maken met een gedetermineerd geheel, een gesloten systeem of, als men het systeem als niet gesloten wil beschouwen, met een systeem dat de invloeden van buitenaf kent en beheerst.

De kritiek op deze benaderingswijze ontstond vanuit twee totaal verschillende behoeften. De mensen in de organisatie hadden behoefte aan een bepaalde *mate van vrijheid*, aan erkenning van de mens als mens. De mens is meer dan alleen maar 'handen'. Daartegenover stonden de mensen voor wie de organisatie als middel diende te fungeren. Zij hadden behoefte aan een betere *proces beheersing*. Immers, is eenmaal aanvaard dat de omgeving invloed heeft op het functioneren van een organisatie, dan voldoen volstrekt gestandaardiseerde bijdragen niet in veranderende situaties.

Het machine-model als verklarings- en beheersingsmodel bleek niet meer bruikbaar te zijn, omdat het in de praktijk juist op deze punten te star was.

Deze in principe diametraal tegenover elkaar staande behoeften, n.l. de behoefte aan vrijheid versus de behoefte aan betere procesbeheersing, vonden elkaar in de functionele benaderingswijze van organisaties.

2.2. Beschrijving

De benaderingswijze de organisatie te zien als een functioneel systeem komt voort uit een functionele oriëntatie op de werkelijkheid, die zich in het begin van de dertiger jaren ook in de sociale wetenschappen manifesteerde.

Deze oriëntatie gaat uit van de veronderstelling, dat de maatschappij naar analogie met de biologie gezien moet worden als een *organisme*, dat wil zeggen een zelfregulerende eenheid die innerlijk gericht is op zelfbehoud. De delen zijn er slechts om het geheel in stand te houden. Elk deel zal derhalve een functie moeten vervullen voor en geïntegreerd binnen het geheel.

Ondanks een grote verscheidenheid binnen deze stroming, die voor een groot deel toe te schrijven is aan een niet eenduidige definiëring van begrippen, lijken de volgende drie postulaten wel algemeen aanvaard, door Merton als volgt geformuleerd:

"Substantially, these postulates hold first, that standardized social activities or cultural items are functional for the entire social or cultural system; second, that all such social and cultural items fulfill sociological functions; and third, that these items are consequently indispensable".

(Merton, 15, 25)

Op deze drie uitgangspunten is ook de benaderingswijze de organisatie te zien als een functioneel systeem gebaseerd en ziet er in grote lijnen als volgt uit. Een organisatie als functioneel subsysteem van de maatschappij ontwikkelt vanuit zijn functie voor de maatschappij en de interne mogelijkheden en beperkingen een aantal doelstellingen, in prioriteiten gerangschikt, welke door processen gerealiseerd dienen te worden. De subsystemen van de organisatie - deelverzamelingen van systeemelementen en hun relaties - zijn doorgaans ingericht om uit de hoofddoelstellingen afgeleide processen, die voor de realisering daarvan functioneel relevant zijn, te vervullen.

Voor de organisatie is een subsysteem een middel om tot doelrealisering te komen. Het subsysteem vindt derhalve zijn reden van bestaan in de primaire doelstelling van het systeem, net zoals het systeem dat vindt in zijn functionele bijdrage aan de zelfhandhaving van de samenleving, in zoverre zij begrepen wordt als een systeem. Juist omdat een onderdeel van de organisatie (substelsysteem)

een functie vervult voor de organisatie (systeem), heeft het subsysteem slechts een afgeleide waarde. Het subsysteem wordt hier gedefinieerd door zijn primair dwingende functionele relatie met het systeem, namelijk als een instrument voor het systeem.

De nadruk ligt bij deze benadering op de totaliteitsgedachte: de delen zijn er alleen maar voor het geheel.

".... the two most important aspects of a 'system' are the 'interdependence' of a number of 'parts' and the tendency of these to maintain an 'equilibrium' in their relationships". (Gouldner, 6, 142)

In feite wordt de causale relatie die er in de mechanistische beschouwingswijze bestaat tussen doel en machine, hier vervangen door een functionele relatie tussen de samenleving en organisatie. Het systeem levert een bijdrage aan de zelfhandhaving van de samenleving, is derhalve functioneel voor de samenleving.

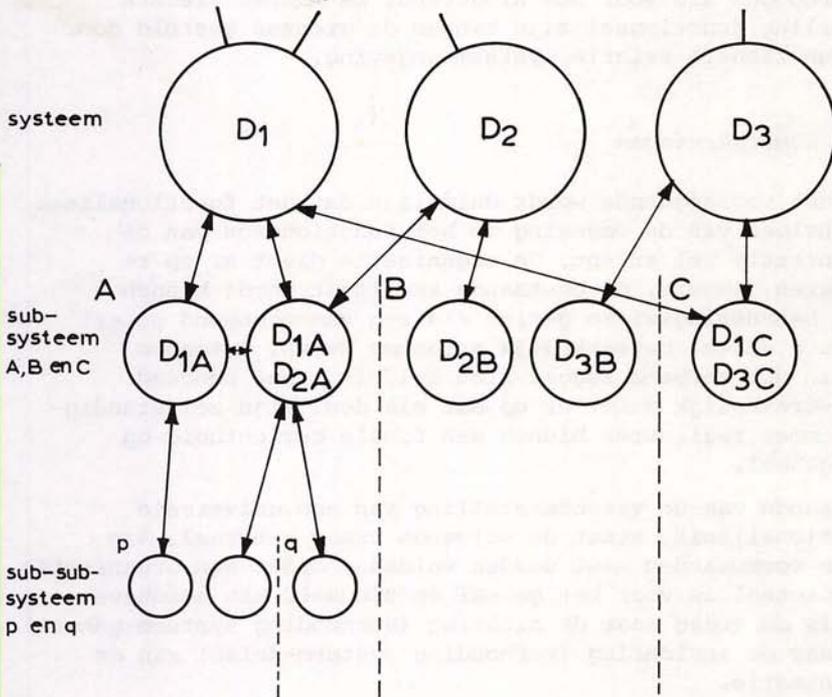


Fig. 1. Structuurschema functionele model

Hoewel deze bijdrage niet wordt bewerkstelligd door een rationele ordening van de delen in oorzaak-gevolg ketens maar juist door de interdependentie, onderlinge afhankelijkheid, wordt er toch vanuit deze wederzijdse afhankelijkheid een onderscheid in doelen gemaakt.

Men erkent naast primaire doelen voortkomend uit de relatie omgeving-systeem, ook secundaire doelen voortkomend uit de relatie systeem-systeem, of systeem-element. (zie figuur 1).

In deze beschouwingwijze wordt de functie van het systeem voor de omgeving, net zoals dat in feite bij het machine-model gebeurt, als uitgangspunt genomen. Een systeem wordt alleen dan als effectief beschouwd, wanneer zijn doelstellingen functioneel zijn voor de omgeving, dat wil zeggen bereikt en gerealiseerd worden en een bijdrage leveren aan de instandhouding van het geheel. Het is geen zelfstandige eenheid, maar slechts een deel, dat primair een dwingende relatie heeft met het geheel: *een functioneel middel voor het geheel*. De onderling samenhangende delen worden verondersteld deze relatie te erkennen en te onderhouden als voor hen zingevend. Ze kunnen slechts onderling functioneel zijn binnen de grenzen gesteld door de functionele relatie systeem-omgeving.

2.3. Kanttekeningen

Uit het voorafgaande wordt duidelijk dat het functionalisme de invloed van de omgeving op het functioneren van de organisatie wel erkent. De organisatie dient er op te reageren. Immers, de bestaande realiteit wordt binnen deze benaderingswijze gezien als een samenhangend geheel van een aantal betrekkelijk autonome delen. Autonoom wil in dit verband zeggen zich zelf in stand houdend en betrekkelijk duidt er op dat elk deel zijn zelfstandigheid moet realiseren binnen een finale gerichtheid op het geheel.

Uitgaande van de veronderstelling van een universele functionaliteit, staat de volgende vraag centraal. Aan welke voorwaarden moet worden voldaan, opdat een organisatie functioneel is voor het geheel en zichzelf kan handhaven. Het is de vraag naar de richting (verhouding systeem-geheel) en naar de inrichting (verhouding systeem-delen) van de organisatie.

Wat betreft de verhouding van de organisatie met het geheel moet de organisatie adaptief zijn zodat zijn bijdrage binnen het patroon van functievervulling voor

het geheel past en het patroon gehandhaafd blijft (pattern-maintenance).

Wat de inrichting van de organisatie betreft moet de gestelde doelstelling verwezenlijkt worden en daartoe moeten de delen geïntegreerd worden. De doeltreffendheid van de organisatie wordt bewerkstelligd door 'adaptation' en 'goal-attainment', de stabiliteit door 'pattern-maintenance' en 'integration'.

"In return, the organization's stability and goal-attainment contributes to the stability and goal-attainment of the wider society. There is thus a 'boundary exchange' between higher and lower level systems: what for the organization is a goal is a function for a higher system". (Silverman, 17, 56)

In principe wordt op deze wijze een consensus model beschreven, waarin de delen op functionele wijze geïntegreerd coöperatief streven naar handhaving van een evenwichtstoestand voor het geheel.

"...the functionalists - who to-day typically emphasize 'order', cooperation and consensus - utilize the organismic model as the supreme example of the close cooperation of parts conserving a relatively fixed structure within close limits of deviation". (Buckley, 2, 13)

Was het in het machine-model nog zo dat men de problemen rond het identificatie-proces van de individuen volledig negeerde, hier wordt ervan uitgegaan dat er een consensus t.a.v. de doelstellingen bestaat, al worden afwijkingen 'within close limits of deviation' getolereerd.

Dit tolerantie-gebied geeft aan het systeem-element 'mens' enige speelruimte. Binnen bepaalde grenzen wordt de mens als *mens* erkend. De mens krijgt slechts een functionele mondigheid.

Op deze manier komt deze beschouwingwijze volledig tegemoet aan de behoefte tot een betere procesbeheersing in een toestand van (beperkte) onzekerheid. De menselijke aspecten worden ingeschakeld om decentraal opdoemende verstorende invloeden ten behoeve van het geheel tegemoet te treden en te neutraliseren of te compenseren.

De behoefte aan vrijheid wordt in beginsel erkend, maar men tracht vervolgens de mogelijke gevolgen van deze erkenning voor het functioneren van de organisatie weer zo goed mogelijk te beheersen.

Terecht stelt Hall dan ook het volgende:

"In a sense, this approach still views the organization

as a closed system, since the emphasis is on developments and attempts to maintain homeostatic conditions within the organization". (Hall, 7, 23)

Dat wijst erop, dat de mogelijkheden, die in deze benaderingswijze aanwezig zijn, niet of nauwelijks worden aangewend. Men erkent de invloed van de omgeving op de organisatie en de vrijheid van de mens, maar richt zich verder op de "way of continuous processes, which 'neutralize' endogenous and exogenous sources of variability, that would change structure if proceeding too far". (Buckley, 2, 13)

Er is slechts een opening gecreëerd om aan de beperkingen van het machine-model te ontsnappen, maar deze wordt niet of slechts ten dele benut.

De organisatie wordt hier gezien als een functionele eenheid voor een groter geheel waarbij doelmatigheid en stabiliteit centraal staan. De aandacht richt zich vooral op de *inrichting* van de organisatie, de onderlinge relatie tussen de delen en de doelverwezenlijking.

"The functionalist's appeal to the organismic analogy further drives him to overemphasize the more stable, overdetermined, and supported normative aspects of the social system at the expense of other equally important aspects without which dynamic analysis is impossible. This is apparently due to the search for the social equivalent of the organism's relatively fixed structure, against which the biological functionalist can assess normality and abnormality, health and diseases, and seek out automatic, homeostatic maintenance mechanisms". (Buckley, 2, 15)

Deze beschouwingwijze neemt op een merkwaardig blind geraffineerde wijze het 'zekere voor het onzekere'. Juist in de praktijk blijkt dit duidelijk.

"The notion of level in a multi-level multi-goal organizational system ... is very general. It rests on two basic principles:

1. The actions of the higher units have priority over the lower level units.
2. The higher level units claims and assumes the right to be selective in the information it receives and uses from those at the lower level, to avoid being overwhelmed by the proliferation of information which will inevitably occur around the circuits it seeks to establish". (Srinivasan, 18, 110)

Desondanks heeft de functionalistische systeembeschouwing

geresulteerd in de erkenning dat de organisatie invloed heeft op de vaststelling van de doelstellingen, maar slechts binnen een voor de omgeving erkende functionaliteit. Dit principe geldt ook voor de delen (subsystemen) van de organisatie. Naarmate men echter meer in het systeem zakt neemt de speelruimte per niveau af. Voor de basis (laagste niveau) blijft echter een speelruimte bestaan, die in het machine-model ontbrak, n.l. inhoud geven aan de functie binnen de grenzen gesteld door het naast-hogere niveau. Deze speelruimte is het gevolg van het op gang brengen van het overleg t.a.v. de erkenning en concretisering van de functionele relatie.

De kern van de zaak is dat elk niveau in zijn interpretatiemogelijkheden van functionaliteit in hoge mate wordt beperkt - gewild of ongewild - door het naast hogere niveau. De organisatie wordt op deze wijze gezien als een *hiërarchie van speelruimten*.

De interne relaties dragen een sterk dwingend karakter, d.w.z. er is in deze beschouwingwijze slechts plaats voor de zelfstandigheid, eigenheid van het element voor zover deze ligt binnen de grenzen die gesteld zijn door het naast hogere niveau vanuit de rationaliteit van de functionaliteit.

De beheersingsproblematiek wordt in deze beschouwingwijze niet meer gezien als een maximaliseringsproblematiek maar eerder als een optimaliseringsproblematiek waarbinnen zowel het geheel als het deel een rol spelen.

2.4. *Samenvatting*

Vanuit de kritiek op het machine-model ontstond de behoefte aan een beheersingsmodel, geschikt voor situaties met een beperkte onzekerheid. Het uitgangspunt echter veranderde niet: het geheel overheerst de delen. Door de omgeving als invloedsfactor te erkennen wordt het geslotene doorbroken. Situaties kunnen veranderen!

Het probleem is dan het adequaat hanteren van onzekerheden op de te onderscheiden functionele niveaus. Gestandaardiseerde bijdragen zijn in zo'n situatie een fictie en het geheel kan onmogelijk alle situaties voorzien.

Derhalve moet aan de delen een zekere autonomie, een zekere vrijheid van handelen gegeven worden juist om beheersing überhaupt mogelijk te maken. Daarop moet een hiërarchie van speelruimten worden afgestemd.

Men kent aan de delen een zekere mate van autonomie toe, maar beperkt deze stringent tot slechts een functionele

autonomie ten dienste van het geheel.
Het gesloten karakter van het machine-model is doorbroken,
het gedetermineerde wordt gehandhaafd!

Op deze wijze ontstaat een meer flexibel machine-model. De gestandaardiseerde radertjes in het machine-model krijgen in het functionele model een bepaalde mate van variabiliteit, waardoor de flexibiliteit van het geheel ten aanzien van veranderende omstandigheden verbeterd wordt. Kortom een *soepeler beheersingsmodel*. Maar haalde men zo niet het paard van Troje binnen?

De op deze wijze aan de delen toegestane vrijheid wordt echter in hoge mate door controle- en sanctie-mechanismen omgeven omdat de finale gerichtheid van de delen op het geheel zeker gesteld moet worden.

Immers, in essentie doet elke erkenning en toekenning van autonomie aan delen afbreuk aan het geheel.

De mens wordt binnen deze opvatting dan ook nog steeds vrij beperkt gezien: als handen met *functionele* hersenen, voor zover die nodig zijn voor het geheel.

Het geheel, de organisatie, staat zowel in deze benaderingswijze als in het machine-model centraal. De delen worden slechts in zoverre in de beschouwing betrokken als ze een bijdrage leveren aan dat geheel. De deel-geheel verhouding is hier een verhouding van functies. Elke bijdrage wordt slechts aspectueel beschouwd juist in zijn relatie met het geheel. Ter verduidelijking de volgende tekening:

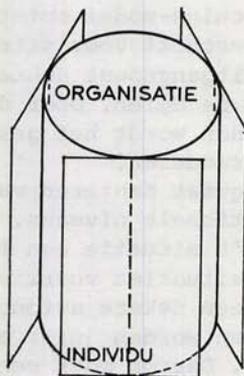


Fig. 2. Het functionele model

De cilinder stelt de organisatie voor en de vlakken de verschillende (groepen van) betrokkenen. De wand van de cilinder wordt nu verondersteld te zijn opgebouwd uit de raaklijnen van de vlakken met deze cilinder.

De organisatie bestaat zo uit delen (raaklijnen) van andere gehelen (vlakken), maar deze gehelen wordt slechts beschouwd in zoverre zij een ander geheel (de organisatie) vormen, zonder rekening te houden met hun 'eigen-aard'igheid. De cilinder omvat de functievervulling voor het grotere geheel.

Beide benaderingswijzen leiden aan hetzelfde euvel: een stringente nadruk op integratie, zonder de verschillen in de mate van integratie die zich in de praktijk voordoen te verklaren.

"...., the attempts to define systems in terms of their orientation to goals, either assumes a consensus or means no more than that these are the goals of its top administrators or that they represent its societal function which is another matter altogether".

(Silverman, 17, 68)

Dit is de essentie van de kritiek op deze benaderingswijzen. Ze pretenderen de verklaring te geven van de realiteit, terwijl ze in feite niet meer kunnen zijn dan een sterk aspectuele ordening van de realiteit. Aspectueel omdat ze aan de menselijke subjectiviteit, die ook creatief betrokken is bij de vorming van boven-individuele gehelen (b.v. organisaties) geen (mechanistische) of slechts in beperkte mate (functionalistische beschouwingswijze) een plaats inruimen. Laten wij echter scherp inzien: dit behoeft niet het gevolg zijn van de modellen, maar is eerder een gevolg van de wijze van toepassing, een verabsolutering, van de modellen op de sociale realiteit! Men doorzag de beperkingen van het model in onvoldoende mate en was dit wel het geval, dan werden ze bij de toepassing onvoldoende in acht genomen.

Het gelijkstellen van een model en werkelijkheid, van conceptueel kader en praktijk zonder meer, doet aldus meer kwaad dan goed. De praktijk, het probleemveld, krijgt op deze wijze een keurslijf, het model, aangemeten, zonder dat men zich van de gevolgen bewust kan zijn of worden. Het 'barst' er dan ook regelmatig uit!

3. De organisatie als actie-model

3.1. Inleiding

Juist de beperkingen van de hiervoor besproken benaderingswijzen deden langzaam aan het besef groeien dat de werkelijkheid niet volledig verklaard kan c.q. moet worden met behulp van een model, dat zijn basis ontleent aan de natuurwetenschappen.

Deze modellen schieten onder meer tekort omdat ze het 'gedrag' van elementen slechts beschouwen voor zover dit een gevolg is van de relatie met het geheel.

"The organization is conceived as an 'instrument' that is, as an rationally conceived means to the realization of expressly announced group goals. Its structures are understood as tools deliberately established for the efficient realization of these group purposes. Organizational behavior is thus viewed as consciously and rationally administered, and changes in organizational patterns are viewed as planned devices to improve the level of efficiency. The focus is,, on the legally prescribed structures - i.e., the formally 'blue printed' patterns - since these are more largely subject to deliberate inspection and rational manipulation. (Gouldner, 5, 405)

Een gevolg van deze opvatting is, dat de benaderingswijzen die op zo'n model gebaseerd zijn, de te bestuderen structuren beperken tot in principe niet veranderlijke patronen binnen het gegeven 'frame of reference'. En als dan al erkend wordt, dat het systeem open is, een relatie heeft met de omgeving, dan wordt de omgeving slechts in de beschouwingwijze betrokken voor zover ze een verklaring geeft voor juist dat 'frame of reference'.

Het actie-model zet zich af tegen deze benaderingswijze en stelt de handelende mens centraal. Het geheel wordt

dan gezien als het resultaat van handelende individuen die hun problemen trachten op te lossen. De omgeving wordt gezien als een bron van betekenissen, van waarden, waardoor de mens zijn handelen richting geeft en tevens betekenis geeft aan het handelen van anderen.

In deze benaderingswijze staat niet 'organization makes man' centraal, maar juist 'man makes organization'.

3.2. Beschrijving

In de opvatting de organisatie te beschouwen als een sociaal actie-model wordt een organisatie gezien als een steeds veranderend resultaat van handelingen, die voortkomen uit de verwachtingen en wensen van individuen. De grondgedachte daarbij is de volgende. Het sociale handelen, en alles wat daarvan het gevolg is, moet begrepen worden als een gevolg van een subjectieve definiëring van de situatie door handelende individuen, veeleer dan dat het verklaard zou kunnen worden door 'objectieve' omstandigheden, waarin deze individuen verkeren, ook al hebben deze omstandigheden uiteraard invloed.

Onder handelen wordt dan verstaan het gedrag voor zover en in zover dit voor een persoon een subjectieve betekenis heeft. Sociaal handelen is dan het handelen, dat wat zijn betekenis betreft betrokken is op gedragingen van andere handelende personen.

Anders gezegd, elke handeling komt voort uit de subjectieve doelstellingen van de handelende persoon, zijn perceptie op de situatie en het onderkennen van de mogelijke handelingsalternatieven daarin, en de keuze van het middel, dat geacht wordt het door hem gewenste resultaat op te leveren. Daarbij houdt hij in beginsel wel terdege rekening met de mogelijke reacties van anderen op zijn handelen.

Aangezien nu elke handeling doelstrevend is, d.w.z. gericht op het realiseren van een subjectief patroon van wensen en verwachtingen, zal een persoon gegeven zijn definitie van de situatie, die actie te kiezen welke hem de beste kans op een bevredigend resultaat geeft.

Dit geldt voor elk individu in een sociaal handelingsverband. Juist door deze pluriforme positionele gebondenheid van de individuen zijn de percepties op het 'gemeenschappelijke' niet per definitie gelijk, maar eerder verschillend of zelfs strijdig. Zolang echter een sociaal handelingsverband naar het oordeel van het individu nog bijdraagt

aan zijn subjectieve doelrealisering, zal het geneigd zijn deze 'organisatie' te blijven steunen. Per individu zal het een afweegproces zijn tussen subjectieve 'baten' en subjectieve 'offers'. Is, naar de perceptie van de handelende persoon samenwerking niet meer zinvol, dan zal hij de relatie (trachten te) verbreken en een andere opbouwen of hij zal trachten deze relatie zo te veranderen dat deze beter tegemoet komt aan zijn verlangens. Zo ontstaan voortdurend veranderende samenwerkingsverbanden en 'daarbinnen' voortdurend veranderende coalities van tijdelijk min of meer gelijk georiënteerde individuen.

Het heeft binnen deze opvatting geen zin te spreken van doelstellingen van 'de organisatie', in dezelfde betekenis als er gesproken wordt van individuele doelstellingen. Slechts individuen kunnen belangen of doelstellingen hebben en vandaar een veranderlijke perceptie op het collectieve.

Een organisatie wordt in deze beschouwingwijze niet gezien als een onontkoppelbare eenheid of - naar analogie met de biologie - als een organisme, maar als de resultante van samen - en/of elkaar tegenwerkende personen met een - tijdelijk - zelfde verwachtingspatroon. Anders gezegd, een organisatie is een coalitie van personen, die collectief iets nastreven omdat dat, gezien de situatie, een bevredigend rendement geeft aan elk individu afzonderlijk. Bedrijfs- of algemeen belang krijgt binnen deze opvatting een veel beperktere betekenis: basis tot individuele behoefte-bevrediging.

3.3. Kanttekeningen

In de benaderingswijze de organisatie te zien als de resultante van een steeds veranderende coalitie van toevallig samenwerkende individuen, wordt het probleem t.a.v. de mate van autonomie voor het individu in een samenwerkingsverband ondervangen door het handelende individu zelf centraal te stellen.

Immers de actie-theorie stelt dat handelende individuen subjectieve betekenis toekennen aan verschijnselen en dat hun gedrag vanuit deze subjectieve betekenis moet worden begrepen. Het beeld dat zo verschijnt is dat van een handelend individu die op basis van zijn perceptie en zijn veranderlijke doelstellingen in de wereld staat.

Ter realisering van zijn veranderlijke doelstellingen kunnen hem een aantal organisatorische verbanden, d.w.z.

coalities van mensen met eenzelfde of enigszins parallel lopend verwachtingspatroon, ten dienste staan. Deze zijn voor het individu slechts van belang in zoverre ze in overeenstemming zijn en blijven met of dienstbaar aan zijn streven naar doelrealisatie. Men kan zich dit zo voorstellen:

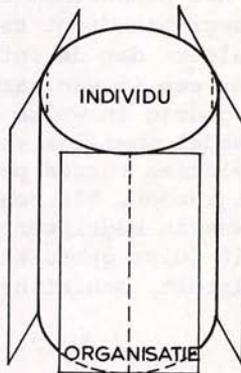


Fig. 3. Het actie-model

De figuur geeft hetzelfde beeld als in de vorige paragraaf (zie pag.22). Echter, de cilinder stelt nu het handelende individu voor en de vlakken verschillende coalities van personen, waarvan de handelende persoon gebruik kan maken in zoverre deze functioneel zijn om zijn (niet constante) doelstellingen op bevredigende wijze te realiseren. In feite is deze benaderingswijze formeel identiek aan de voorafgaande, maar dan binnenste buiten gekeerd. De inversie betreft het volgende.

De functionele benaderingswijze (en ook de mechanische) is niet in staat het gedrag der delen te verklaren, maar slechts het aspect van dat gedrag dat zich laat definiëren in termen van het geheel. Men komt niet tot het individu. Het actie-model verklaart het gedrag van de enkeling maar kan binnen dit kader begrip als groep, collectiviteit en organisatie moeilijk anders conceptualiseren dan als een resultante van steeds veranderlijk gedrag van handelende individuen. Men komt niet tot het geheel.

Deze benaderingswijzen zijn in beginsel gelijkvormig, zij het op een verschillend niveau van toepassing (aggregatie-niveau). Het vertrekpunt bij het actie-model is de handelende persoon met een interne harmonie. Conflictsituaties

kunnen zich slechts voordoen tussen individuen, zo men wil tussen individu en omgeving. In de functionele benaderingswijze staat de relatie organisatie-omgeving centraal. Verondersteld wordt dan wel dat de delen van de organisatie harmonieus, althans gericht op de behoeften van de organisatie samenwerken.

Men kan nu zeggen dat het actie-model een functionele benaderingswijze is waarbij het handelende individu als organisatie - als geheel - begrepen dient te worden. Immers het actie-model postuleert dat de interne structuur van het handelend individu er een is van harmonieus samenwerkende delen. 'Abnormaal' gedrag in welke vorm dan ook, laat zich binnen het actie-model moeilijk verklaren. Als verklaringsmodel voor relaties tussen personen heeft het actie-model grote mogelijkheden. Als beheersingsmodel voor de sociale realiteit, waarin begrippen als groep, organisatie en collectiviteit juist gebruikt worden voor de beeldvorming van die realiteit, schiet het duidelijk tekort.

3.4. Samenvatting

De beschouwingswijzen die in het voorafgaande aan de orde zijn geweest, moeten alle als te eenzijdig afgewezen worden. Eenzijdig omdat er in het ene geval voor de menselijke subjectiviteit, die ook creatief betrokken is bij de vorming van grotere gehele, d.w.z. boven-individuele sociale gehele, geen (machine-model) of onvoldoende (functionele model) plaats wordt ingeruimd. In het andere geval wordt de nadruk zo sterk op de menselijke subjectiviteit gelegd (actie-model), dat de sociale gehele niet anders gezien kunnen worden als een som van individuen. De rol van de menselijke subjectiviteit beperkt zich niet tot het alleen maar handelend staan tegenover de ander, maar zal zich willen vormen in sociale gehele, juist als expansie van de subjectiviteit.

In het eerste geval is de mens slechts drager van de sociale realiteit, in het tweede geval is de mens slechts bewerker, activist van de sociale realiteit.

Op deze wijze wordt voorbij gegaan aan het feit, dat het individu zowel drager als vormgever is.

Wil men derhalve een verklaringsmodel geven van de sociale realiteit, dan zullen beide aspecten aan de orde moeten komen.

Bij gebruik van een beschouwingswijze, die zich beperkt

tot een van deze aspecten, zal men zich er terdege reken-
schap van dienen te geven, welke beperkingen dit met zich
mee brengt en of ze in acht worden genomen. Ook op dit
punt schoten de behandelende beschouwingswijzen tekort.
Veel van de problemen die deze benaderingswijzen oproepen
komen voort uit een te stringente en te ver doorgevoerde
vereenzelving van analytisch hulpmiddel met realiteit.
Op deze wijze gaat een model normeren werken en als een
denkbarrière. Dit leidt tot een beperkte visie.
In de volgende paragraaf zal een sociaal systeem opvatting
beschreven worden waarin de voorafgaande bedenkingen als
richtsnoer hebben gewerkt.

4. De organisatie als sociaal systeem

4.1. Inleiding

Het doel van deze paragraaf is een verduidelijking te geven van onze beschouwingwijze een organisatie te zien als sociaal systeem. In de beschrijving van de voorafgaande benaderingswijzen van organisaties ligt reeds impliciet een richting vervat voor deze paragraaf, met name in de beperkingen die aan de andere benaderingswijzen inherent bleken. Samenvattend kan men deze beperkingen als een gevolg zien van een neiging om meteen over te gaan tot een concretisering van de relaties in toepassingen en daardoor óf de totaliteit óf de elementen a priori te laten overheersen. Op deze wijze kregen deze benaderingswijzen een sterk eenzijdig en normatief karakter.

Het voorkómen van de in hoge mate complementair gebleken beperktheden van voorgaande beschouwingwijzen zal richtingbepalend zijn voor onze aanzet.

4.2. Een sociaal systeem

Een systeem wordt gedefiniëerd als die van de omgeving te onderscheiden verzameling elementen met hun relaties, die centraal staat in een beschouwing.

Deze algemene omschrijving zegt niets over de wijze waarop het aldus beschouwde ontstaat, wordt samengesteld of opgebouwd. Zowel t.a.v. de beschouwingwijze als t.a.v. het concrete verschijnsel kunnen daarbij nog twee richtingen worden onderscheiden:

- a. vanuit het geheel naar de elementen
- b. vanuit de elementen naar het geheel

Het gaat ons hier nu verder om deze verschillen in beschouwingwijze, d.w.z. niet om de onderscheiden ontstaansrichtingen in de concrete werkelijkheid.

Een systeembeschouwing die uitgaat van het geheel en de elementen in dat kader plaatst (a), voert gemakkelijk tot de volgende kenmerken:

- het geheel stelt dwingende eisen t.a.v. de inrichting van de elementen;
- de elementen kenmerken zich door een finale gerichtheid op het geheel;
- de elementen hebben een instrumentele waarde voor het geheel;
- het doel van het systeem kan of wordt veelal slechts daarbuiten onderkend en de handhaving van het systeem is of wordt op deze wijze afhankelijk van factoren buiten het systeem.

Een systeembeschouwing die uitgaat van de elementen en aldus geleidelijk aan tot systeem komt (b), leidt gemakkelijk tot de opvatting dat:

- de elementen dwingende eisen stellen t.a.v. de inrichting van het geheel;
- het geheel zich kenmerkt door een (multi-) finale gerichtheid op de elementen;
- het geheel slechts een instrumentele waarde heeft voor de elementen;
- de doelstellingen van het systeem zich ontwikkelen van binnen uit het systeem, waaronder de zelfhandhaving van de elementen een centrale plaats inneemt.

Deze als zodanig diametraal tegenover elkaar gestelde benaderingswijzen kwamen reeds in het voorafgaande aan de orde. Het machine-model en het functionele model passen in eerste instantie vooral in benaderingswijze a, terwijl het actie-model eerder kenmerken vertoont van benaderingswijze b. Samenvattend kan men stellen, dat een beschouwingwijze die uitgaat van de wijze a van systeembenadering, meer de nadruk legt op het patroonmatige, het gestructureerde in de relaties. Vandaar vindt men in deze beschouwingwijze veelal een sterk normatief of prescriptief karakter. Het adagium 'organization makes man' is hier het best op van toepassing.

De beschouwingwijze gebaseerd op wijze b richt zich veel meer op de eigenschappen van de elementen, op de relaties die een element vanuit zijn eigenwaarden aangaat om zichzelf te ontwikkelen. Het adagium 'man makes organization' lijkt hier vooral op zijn plaats.

Met de erkenning dat beide richtingen in de benaderingswijze zinvol kunnen zijn, wordt de volgende onderscheiding naar de aard van de betrokkenheid fundamenteel.

- a. Bijdragen die gericht zijn op de *realisering van de betrokkenheid*. Zij bewerkstelligen het *functioneren* van de relatie, d.w.z. een bijdrage leveren aan de uitvoering (de inrichting van de betrokkenheid vanuit de instrumentele waarden van het element voor het geheel).
- b. Bijdragen die ontstaan *vanuit de betrokkenheid*. Zij richten zich op het *effectueren van de zin* van de betrokkenheid voor de elementen, d.w.z. betekenis geven aan het geheel vanuit de eigen waarden en eigenbelangen van de elementen (de richting - doel - van de betrokkenheid bepalend vanuit de elementen).

Kenmerkend voor een *sociaal* systeembeschouwing, d.w.z. een beschouwing over een samenwerkings- en/of samenlevingsverband van individuen van een soort (i.c. mensen) is juist de *principiële gelijkwaardigheid* van deze twee soorten van bijdragen.

Beide zijn onmisbaar voor een *sociaal* systeem wil het deze betiteling in onze visie terecht ontvangen.

4.3. Soorten van betrokkenheid

In het kader van een dergelijke systeembenadering wordt de organisatie gezien als een verzameling van met elkaar in relatie staande, handelende personen. Zij worden beschouwd als actie ondernemend, die juist betrekking hebben op èn verklarend zijn voor de aard en de werkwijze van een organisatie. In zijn algemeenheid geldt dit ook voor elk van de voorafgaande benaderingswijzen. De wederzijdse betrokkenheid van systeem en element blijft daar echter beperkt tot een in hoofdzaak instrumentele.

In het ene geval wordt het element beschouwd als een instrument voor het systeem. Het element moet voldoen aan bepaalde *inrichtingseisen*.

In het andere geval wordt het systeem als een instrument gezien voor het element in zijn streven naar de realisering van eigen waarden. Het systeem moet dan niet alleen voldoen aan bepaalde *inrichtingseisen*, maar ook aan *richtingseisen*, in die zin dat in datgene wat de organisatie nastreeft ook de eigen doelstellingen van de elementen tot hun recht moeten kunnen komen.

In feite wordt hiermee de essentie van enerzijds de mechanistische en functionalistische benaderingswijzen, anderzijds de sociale actie-benadering samengevat.

Zodra men zich realiseert dat een organisatie als *sociaal* systeem de uitkomst is *van* en tevens het kader vormt *voor* activiteiten van personen, zijn betekenis juist krijgt *in* en *door* de relaties tussen handelende personen, dan neemt de

complexiteit t.a.v. de problematiek van integratie en coördinatie in hoge mate toe. Personen kunnen nu niet slechts betrokken zijn bij òf de totstandkoming en verandering van de doelstellingen òf de uitvoering daarvan, maar bij beide!

De betrokkenheid tussen systeem en mensen kan in de *sociaal* systeembenadering - juist door de combinatie van beide - de volgende twee vormen aannemen:

- a. De vorm van '*eigen-waarden*'-relaties, d.w.z. een bijdrage leverend aan de activiteiten m.b.t. de totstandkoming en/of verandering van de doelstellingen van een systeem vanuit de 'eigenwaarden' en ontwikkelingsperspectieven van het individu. Het geeft van daaruit betekenis aan het geheel als instrument, ook t.a.v. de eigen doelstellingen. Vanuit zijn richtinggevende instelling (bepaling van doelstellingen) zal het ook *in*richtingseisen stellen aan het geheel.

In deze rol fungeert het individu als beoordelaar en als zingever.

- b. De vorm van *instrumentele relaties*, d.w.z. een bijdrage leverend aan de activiteiten m.b.t. de realisering van de doelstellingen van een systeem. Het individu wordt dan meer gezien als een instrument voor het samenwerkingsverband en maakt aldus deel uit van de *in*richting van het systeem, t.b.v. de doelstellingen van het geheel.

Het individu fungeert in deze rol als uitvoerder en instrumenteel functionaris.

Deze dualiteit ligt nu ten grondslag aan de sociaal systeem-beschouwing van de organisatie.

De mens heeft als (eigen) richtingbepalend individu een bepaald instrument (de organisatie) nodig om ook zijn eigen doelstellingen te realiseren.

Een *sociaal* systeem als samenwerkingsverband van mensen (= de organisatie) kan niet zonder instrumentele bijdragen van de samenwerkende elementen, om bepaalde, deels gemeenschappelijke of convergerende doelstellingen (richting) te realiseren. De individuele bijdragen van de elementen moeten daartoe uiteraard op een bepaalde wijze geordend zijn.

De mens zal zijn relatie met het systeem, bewust of onbewust, steeds opnieuw weer bepalen en van daaruit de aard van zijn betrokkenheid beziën.

Deze beschouwingwijze heeft als ambitie de combinatie en confrontatie van de twee soorten van betrokkenheid: enerzijds van de mens als (mede-) richtingbepaler en anderzijds als instrument van de organisatie.

Naast het zojuist behandelde onderscheid in betrokkenheid is er nog een ander van belang, samenhangend met de positie t.o.v. de beschouwde organisatie als sociaal systeem. Juist in het kader van maatschappelijke voortbrenging van diensten en produkten in de meest ruime zin, is de organisatie als sociaal systeem in hoge mate afhankelijk van bijdragen aan en van de omgeving. Men kan derhalve een onderscheid maken in een betrokkenheid tussen systeem en interne elementen en tussen systeem en externe elementen. Het is derhalve zinvol ook dit onderscheid, naast het onderscheid in aard van betrokkenheid, in de beschouwingswijze te betrekken. Samenvattend kan men t.a.v. de organisatie als sociaal systeem de soorten van betrokkenheid dan als volgt schematisch weergeven.

RELATIE POSITIE	INSTRUMENTELE (uitvoerder)	EIGENWAARDEN (zingeveer)
INTERN	functionaris	compagnon
EXTERN	leverancier	actiegroep

Fig. 4. Schema van betrokkenheden

- . een *interne* betrokkenheid komt voort uit belangen, die samenhangen met het als element beschouwd worden
- . een *externe* betrokkenheid komt voort uit belangen, die door het beschouwen vanuit de omgeving onderkend worden
- . *instrumentele relaties* leveren bijdragen aan de verwezenlijking van de inrichting en de realisering van de doelstellingen van het geheel
- . '*eigen waarden*' relaties zijn erop gericht het eigenbelang van de betrokkenen (mede-) bepalend te laten zijn voor de richting en inrichting van het geheel.

T.a.v. een samenwerkingsverband kan ieder mens in allerlei - ook wisselende - combinaties van betrokkenheden 'aanwezig' zijn. Als mens behoeven zijn belangen niet alleen beperkt te blijven tot de input of output van het samenwerkingsverband.

Hij kan juist ook eisen stellen aan het tussenliggende proces binnen het samenwerkingsverband zelf, zodat zijn streven naar zelfhandhaving en ontplooiing tijdens zijn functioneren in en/of voor de organisatie gewaarborgd wordt.

In het kader van een *sociaal* systeem ontstaat op deze wijze een netwerk van betrokkenheden, waarin uiteraard ook machtsaspecten een belangrijke rol kunnen en zullen spelen. Immers, in dit netwerk van - ook wisselende - combinaties van betrokkenheden, zal elk individu of groep zijn belangen trachten zeker te stellen, ook door coalitie-vorming. De veranderlijkheid van betrokkenheden ondermijnt daarbij vaak weer de mogelijkheden tot het zeker stellen van belangen.

4.4. *Confrontatie en integratie van de soorten van betrokkenheden*

Het doel van deze sociale systeembeschouwing is het verkrijgen van een zodanige systeemconceptie, dat daarin de belangen van de betrokkenen afzonderlijk en van het geheel (de individuen gezamenlijk) in wisselwerking doorzichtig en hanteerbaar worden en wel vóór en dóór de op verschillende wijzen daarbij betrokken individuen.

Op deze wijze wordt de organisatie als sociaal systeem gezien als een voortdurend proces van confrontatie en integratie van betrokkenheden m.b.t. het richten en inrichten op zowel het individuele als het samenwerkingsniveau.

In het proces van confrontatie en integratie zijn vooral de volgende twee invloeden van belang:

de verandering van de situatie onder invloed van externe factoren en de verandering in de mate van bewustwording t.a.v. een bepaalde situatie bij de belanghebbenden (interne factoren).

Deze twee veranderingsbronnen kwamen reeds eerder - zij het afzonderlijk - ter sprake. In het functionele model werd verandering immers meer aan externe factoren toegeschreven, terwijl in het actie-model de bron van verandering eerder bij het individu gezocht werd. Tevens werd in de betreffende paragrafen in twee tekeningen het verschil in de systeem-element verhouding verduidelijkt (zie pag. 22 en pag. 27). Aangezien in een *sociaal* systeembeschouwing deze *beide* verhoudingen als essentieel onderkend worden, kan de *combinatie* van de twee voorstellingen in de volgende figuur worden geschematiseerd.

Als uitgangspunt van deze te ontwikkelen systeemconceptie is gesteld een principiële gelijkwaardigheid, d.w.z. gelijkwaardigheid ook van de individuen t.o.v. het systeem, van beide

richtingen in de beschouwingswijze.

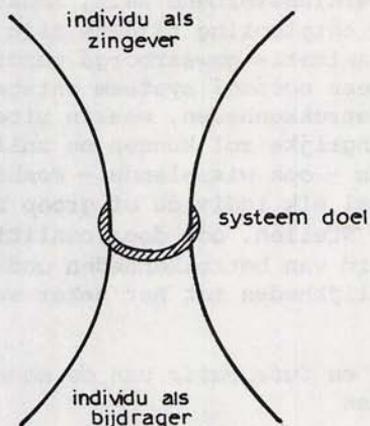


Fig. 5. Het sociaal systeem: de relatie van het individu tot het systeemdoel

Het in figuur 5 geschematiseerde beeld van een sociaal systeem heeft enigszins de vorm van een zandloper.

De analogie is om de volgende reden van belang.

In een zandloper is de nauwste plaats bepalend voor het beslissende proces. Daar immers wordt de tijd bepaald d.m.v. de doorstroomsnelheid van het zand. In een *sociaal* systeem is het doel de focus waar over *richting* (doelstellingen van de betrokkenen) en *inrichting* (realisering van de doelstellingen) wordt besloten. Tevens is het maatgevend voor de betrokkenen om hun positie t.a.v. het systeem te bepalen (intern versus extern).

Vanuit het systeemdoel als focus staat in het *bovenste gedeelte* het individu als belanghebbende, als een persoon met 'eigen waarden' centraal. Hij streeft zijn belangen na en tracht deze te realiseren door met anderen naar een samenwerkingsverband te zoeken. Naarmate 'men zakt' in de trechter neemt het - mogelijke - samenwerkingsverband in duidelijkheid qua richting toe. De personen groeien naar elkaar toe en geven tevens richting (betekenis) aan dit naar elkaar toe groeien. Het motief voor ieder afzonderlijk is de sociale organisatie als middel ter realisering van ieders eigen waarden. Uiteindelijk mondt dit proces uit in (de formulering van) een aantal doelstellingen, waarop de belanghebbenden elkaar kunnen vinden en die tevens als uitgangspunten dienen voor de *inrichting* van het samenwerkingsverband.

In het *onderste gedeelte* van de zandloper staat het individu als bouwelement, als instrument ten dienste van het systeem,

centraal. Hij is dan primair dienend functionaris. Hij heeft dan bijdragen te leveren aan het geheel en als zodanig maakt hij als 'element' deel uit van de inrichting van het samenwerkingsverband. Naarmate men meer zakt in dit gedeelte, treedt in het algemeen een toenemende verbijzondering op in de aard van de bijdragen.

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van het proces van confrontatie en integratie van verschillende belangen verwijzen wij naar bijlage I.

Het centrale punt in deze benaderingswijze ligt bij het doel van het systeem als focus van waaruit de gehanteerde principes ontstaan c.q. verschillen. Gaat men naar 'boven' dan treedt een verbijzondering op in de richtingbepalende activiteiten, gaat men naar 'beneden' dan treedt een verbijzondering op in de inrichtingbepalende activiteiten naar uitvoerder. Zo kan bijvoorbeeld ook de 'regering' beschouwd worden als de neerslag van de diverse zingevende stromingen *in* de samenleving, maar tevens als het hoogste orgaan *van* de samenleving.

Het centrale punt in deze benadering is te vergelijken met de in bijlage I genoemde fase 'doelen'.

Dit belangencentrum fungeert als een norm voor de identificatie van het individu of groepen daarvan. Vandaaruit wordt de relatie tot het systeem bepaald.

In deze relatie kan men drie procesniveaus onderscheiden, waardoor de afstemming individu - organisatie wordt gerealiseerd.

- a. het procesniveau waarin de systeem*inrichting* centraal staat en de als randvoorwaarden te aanvaarden doelstellingen;
- b. het procesniveau waarin de systeem*inrichting* centraal staat, niet alleen vanuit de doelstellingen van het geheel, maar tevens vanuit de individuele doelstellingen in zoverre ze daar binnen te realiseren zijn;
- c. het procesniveau waarin de systeem*doelstellingen* (richting) centraal staan vanuit de eigen doelstellingen van de verschillende (groepen) zingeverers.

Op alle drie procesniveaus spelen zowel interne factoren (mate van bewustwording van het individu) als externe factoren (sociaal-culturele dimensie) een rol als randvoorwaarden.

Ad. a:

Op dit procesniveau gaat men uit van een volledig conformeren van het individu aan de organisatie óf door overtuiging óf door dwang.

Het is een toewijzingsproces van bijdragen aan (groepen) personen. Het is daarbij van belang dat de bijdragen zowel kwalitatief (naar de aard van de bijdrage) als kwantitatief

(naar de mate waarin deze bijdrage nodig is) goed liggen gezien vanuit het geheel. Het is een proces van interne bijdragen coördinatie, waarin alleen de realisering van de doelstellingen van het geheel normatief is voor de inrichting. De rol van het individu blijft hier beperkt tot die van uitvoerder.

Ad. b:

Op dit procesniveau staat de continuïteit van de organisatie onder wisselende omstandigheden centraal.

Onder druk van onzekere externe factoren is de organisatie gedwongen zijn positie binnen de samenleving steeds opnieuw te bepalen. Een interne coördinatie van bijdragen alleen lijkt daarvoor niet voldoende. Zo'n situatie vereist een adequaat signaleringssysteem, waardoor mogelijke afwijkingen sneller en doeltreffender kunnen worden tegemoet getreden. Juist de complexiteit van de organisatie en van de externe factoren dwingt de organisatie intern de mogelijkheden daartoe te scheppen. Van de 'functionaris' wordt nu niet alleen meer een bijdrage verwacht, maar tevens een functioneel 'meedenken'. Hij gaat de mate meebepalen waarin, gemeten aan de eisen gesteld aan zijn bijdrage, de doelstellingen of belangen van de organisatie geschaad of bevorderd worden. Dit oordeel van de functionaris zal berusten op *zijn* interpretatie en waardering van de omstandigheden in de organisatie en in niet geringe mate samenhangen met zijn eigen waarden, relaties, zijn eigen doelstellingen.

Op deze wijze treedt er een begin van aanpassing op van de doelstellingen van de organisatie aan de individuele wensen, echter binnen het kader van de belangen van het systeem. De organisatie geeft op deze wijze, *vanuit eigen behoeften*, onbewust (?) een aanzet tot een mogelijk bewustwordingsproces bij het individu.

Ad. c:

Op dit procesniveau staat de ontwikkeling van doelstellingen vanuit de 'eigen waarden' en eigen belangen van de verschillende zingeveren (-groeperingen) centraal.

Uit de daarmee aan de orde komende grote verscheidenheid aan waarden en belangen zal een keuze gemaakt moeten worden, welke bepalend zal zijn voor de *richting en inrichting* van het samenwerkingsverband. Is de richting bepaald, dan zullen de betrokkenen zowel vanuit de keuze t.a.v. de richting als vanuit de inrichting en zijn gevolgen meer, andere en nieuwe eisen stellen vanuit hun eigen waarden en eigen belangen, die door de keuze zelf veranderd (kunnen) zijn.

De 'organisatie' past zich aan aan de vigerende eigen waarden en belangen van de betrokken zingeveren.

De beschouwingwijze de organisatie op deze wijze te zien als een sociaal systeem, erkent de principiële spanning en tegenstrijdigheid, die er potentieel bestaat tussen individu en organisatie zonder a priori stelling te nemen door of het individu (= element) of de organisatie (= geheel) te laten overheersen.

In het spanningsveld waarin de verschillende soorten van betrokkenheid als de twee verschillende wijzen van systeem-benadering geconformeerd, geïntegreerd en gecoördineerd moeten worden, zal gezocht moeten worden naar een wijze waarop zowel aan de eisen van het geheel als aan de eisen van de individuen als samenstellende delen op een redelijk bevredigende wijze kan worden voldaan.

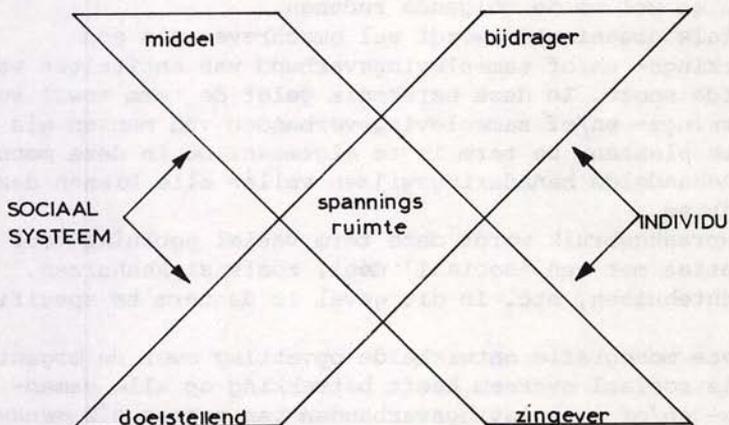


Fig. 6. Het sociaal systeem: schema van wederkerige relaties

Juist in deze spanningsruimte 'ontstaat' en/of 'functioneert' de organisatie als *sociaal* systeem. De mate waarin de organisatie erin slaagt deze verschillende soorten van levensvoorwaarden op elkaar af te stemmen is bepalend voor de levensvatbaarheid, continuïteit en slagvaardigheid van de organisatie.

Het onderzoek 'Evaluatie bij Organisatie-Verandering' wil zich niet zozeer richten op de effecten van het wisselwerkingsproces, als wel het in kaart brengen van het proces van de besluitvorming én de beleving daarvan door de betrokkenen. Op deze wijze kan het een bijdrage zijn in het doorzichtig en hanteerbaar maken van het confrontatie- en integratieproces binnen een organisatie als sociaal systeem.

Slotbeschouwing

In deze monografie is de term 'sociale organisatie' bewust vermeden en wel om de volgende redenen.

Een sociale organisatie wordt wel omschreven als een samenwerkings- en/of samenlevingsverband van entiteiten van een zelfde soort. In deze betekenis geldt de term zowel voor samenwerkings- en/of samenlevingsverbanden van mensen als van dieren en planten. De term is te algemeen. De in deze monografie behandelde benaderingswijzen vallen alle binnen deze omschrijving.

In het spraakgebruik wordt deze term veelal gebruikt voor organisaties met een 'sociaal' doel, zoals ziekenhuizen, bejaardentehuizen, etc. In dit geval is de term te specifiek.

De in deze monografie ontwikkelde opvatting over de organisatie als sociaal systeem heeft betrekking op alle samenwerkings- en/of samenlevingsverbanden van mensen *als mensen* en dientengevolge staan daarin de volgende uitgangspunten centraal:

- . doelstellingen vinden hun oorsprong zowel buiten als binnen een sociaal systeem
- . een sociaal systeem groeit van binnen uit en wordt van buiten af opgebouwd.

De betrokkenheid van de mens op een sociaal systeem kan naar aard twee duidelijk verschillende vormen aannemen, namelijk als zingeveer, d.w.z. vorm gevend aan de doelstellingen van het geheel vanuit eigen waarden en eigenbelangen en als bijdrager aan de realisering van de doelstellingen van het geheel.

Daarenboven kan zijn positie t.a.v. het geheel verschillend zijn, namelijk extern of intern, afhankelijk van het als systeem beschouwde.

Vanuit de nu geformuleerde uitgangspunten laat zich de kritiek op het machine-model en het functionele model van

een organisatie als volgt kenschetsen.

Het functionele en machine-model gaan er impliciet van uit dat de doelstellingen hun oorsprong vinden buiten een organisatie. De organisatie is voor de externe zingever slechts een instrument, waarvan de interne bijdragers - in zoverre deze categorie al erkend wordt (functioneel model) - deel uit maken. Dit geeft het volgende beeld.

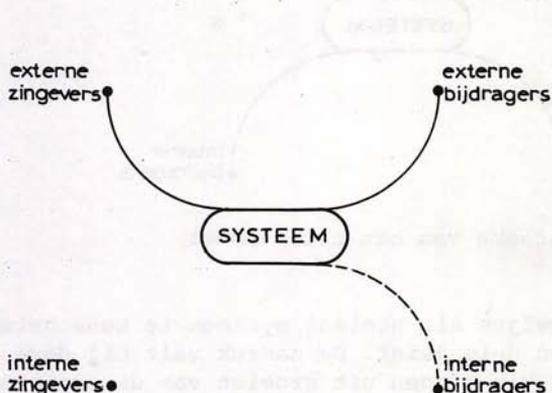


Fig. 7. Relatieschema van het machine- en functionele model

De betiteling van deze benaderingswijzen als sociaal systeem is slechts ten dele juist. Het gaat hier om een samenwerkingsverband van mensen, waarin het element 'bouwen' en het nastreven van doelstellingen, die niet uit het systeem zelf voortkomen, nog een overheersende plaats innemen. De elementen van het systeem worden slechts in de beschouwing betrokken, voor zover ze een bijdrage leveren aan de realisering van extern geformuleerde doelstellingen.

Het actie-model schiet op de volgende gronden te kort. Deze benaderingswijze gaat er van uit, dat de doelstellingen hun oorsprong vinden binnen een systeem en het samenwerkingsverband slechts een bijdrage levert aan de realisering van de doelstellingen van de interne zingever. Dit levert het volgende relatieschema op.

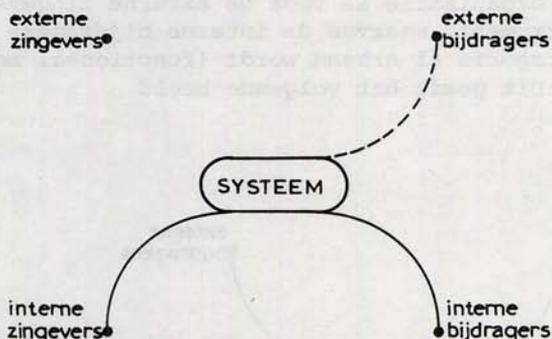


Fig. 8. Relatieschema van het actie-model

Deze benaderingswijze als sociaal systeem te kenschetsen lijkt slechts ten dele juist. De nadruk valt bij deze opvatting op het van binnen uit groeien van de organisatie vanuit de zingevende activiteiten der elementen. Intern wordt de mens als mens erkend. Het is een inversie van de voorafgaande benaderingswijze.

De beschouwingwijze de organisatie te zien als een sociaal systeem tracht beide te combineren, zodat daarin zowel de belangen van de mens als mens en het geheel op een bevredigende wijze tot hun recht kunnen komen. Dit geeft het volgende beeld.

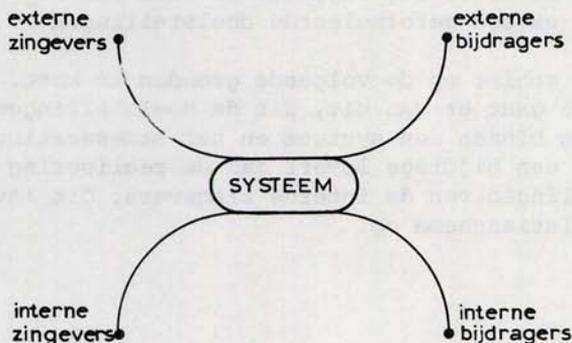


Fig. 9. Relatieschema van het sociale systeem

Juist omdat een organisatie wordt opgebouwd door mensen met als elementen mensen als mensen, moeten de voorgenoemde uitgangspunten in een beschouwingwijze van een organisatie een centrale plaats innemen.

Gegeven deze uitgangspunten, die voortkomen uit de 'eigenaard'-igheid van de 'bouwstoffen' van een sociaal systeem, volgen dan onmiddellijk een aantal problemen die momenteel sterk de aandacht vragen, zoals o.a. participatie, interne democratisering en afstemming van 'intern gegroeide' en 'extern opgelegde' doelstellingen.

Vanuit de hier beschreven benaderingswijze tracht Organisatie-Ontwikkeling organisaties 'gezond' te maken.

"Organisatie-Ontwikkeling heeft als doel de eigenschappen 'effectiviteit' en 'adaptiviteit' in het sociaal systeem te ontwikkelen, opdat het systeem de eigen ontwikkeling kan sturen in de richting, die zij zelf bepaalt te moeten gaan".
(Mono II, blz. 45)

Dit thema staat centraal in monografie IV.

Wij hopen dat de presentatie van onze opvatting van een sociaal systeem een aantal vraagpunten t.a.v. de in monografie I en II ontwikkelde methodiek heeft opgelost. Dán hebben wij bijgedragen aan het doorzichtiger en hanteerbaarder maken van de methodiek vóór en dóór de op verschillende wijzen daarbij betrokken individuen.

Literatuur

1. Bartlett, F., *Thinking: An experimental and Social Study*, New York, 1958, Basic Books, Inc.
2. Buckley, W., *Sociology and Modern Systems Theory*, Englewood Cliffs, 1967, Prentice-Hall, Inc.
3. Demerath, N.J., Peterson, R.A., (ed.), *System, Change and Conflict*, New York, 1967, MacMillen.
4. Goldthorpe, J., Lockwood, D., e.a., *The affluent Worker: industrial attitudes and behavior*, New York, 1969, Cambridge University Press.
5. Gouldner, A.W., *Organizational Analysis*, in: Merton R.K., (ed.), *Sociology Today*.
6. Gouldner, A.W., *Reciprocity and Autonomy in Functional Theory*, in: Demerath, N.J., Peterson, R.A., (ed.), *System, Change and Conflict*.
7. Hall, R.H., *Organizations Structure and Process*, Englewood Cliffs, 1974, Prentice-Hall, Inc.
8. Katz, D., Kahn, R., *The Social Psychology of Organizations*, New York, 1966, J. Wiley & Sons.
9. Keuning, D., *Algemene systeemtheorie, systeembenadering en organisatietheorie*, Leiden, 1973, Stenfert Kroese.
10. Malotaux, P.Ch.A., In 't Veld, J., *Inleiding in de Bedrijfsleer*, Collegedictaat T.H. Delft, 1974.
11. Malotaux, P.Ch.A., In 't Veld, J., *Industriële Organisatie A en B*, Collegedictaat T.H. Delft, 1975.
12. March, J.G., Simon, H.A., *Organizations*, New York, 1958, J. Wiley & Sons.
13. Mayntz, R., *The Study of Organizations: a trend report and bibliography*, in: *Current Sociology*, 1964, Vol. XIII, no. 3, p. 121 e.v.
14. Merton, R.K., Broom, L., e.a., *Sociology Today*, New York, 1959, Basic Books.
15. Merton, R.K., *Social theory and Social structure*, New York, 1966, MacMillen.

16. Perrow, Ch., *Complex Organizations: a critical essay*, Glenview, 1972, Scott & Foresman.
17. Silverman, D., *The Theory of Organizations*, London, 1972, Heineman.
18. Srinivasan, C.A., *Goal-directed organizational behavior, an informational viewpoint*, in: *Management International Review*, 1974, Vol. 14, 2-3, p. 110 e.v.
19. Thompson, J.D., *Organizations in Action*, New York, 1967, McGraw-Hill.
20. Thompson, V.A., *Modern Organizations*, New York, 1961, Alfred Knopf, Inc.

Bijlage I: Synthetische iteratieve methode voor het construeren van organisaties voor de menselijke samenwerking

In bijlage II is een schematisch overzicht gegeven van de z.g. 'doelstellings- en bijdragetoewijzingsanalyse' volgens de grondgedachten van ir. E. Hijmans.

Karakteristiek daarvoor is, dat de hiërarchieke structuur daarvan een resultante is, in plaats van een uitgangspunt. De hiërarchische dimensie wordt hierbij als een constructievariabele gehanteerd. Hieronder volgt een korte beschrijving van de opeenvolgende fasen van de methode, in bijlage II aangeduid met de nummers 1 t/m 5.

Fase 1: onderzoek naar belanghebbenden en hun wensen

In deze fase wordt een tabel gebruikt waarbij:

- . horizontaal naast elkaar kolommen zijn geplaatst voor de inventarisatie van 'belanghebbenden' ('stake-holders');
- . verticaal onder elkaar regels voor de inventarisatie van alle mogelijke wensen, die de belanghebbenden bij de te analyseren, c.q. te construeren organisatie eventueel zouden kunnen hebben.

Per vakje kan voor de betreffende (groep van) belanghebbenden door middel van symbolen per wens worden genoteerd:

- de mate van belang bij de betreffende wens: op een schaal van 'geen' tot 'zeer veel belang';
- de aard van de betrokkenheid bij de betreffende wens; gaande van signalering - voorstellen - inspraak - etc. etc. t/m keuze en uitvoering.

Het zal in het algemeen niet mogelijk zijn een dergelijke tabel in één keer definitief op te stellen. De functie van de tabel blijkt in feite te bestaan uit het opgang brengen van een benaderingswijze, die de *bewustwording* omtrent 'belanghebbenden' en hun wensen stimuleert. Doordat de resultaten van het overleg met de belanghebbenden direct overzichtelijk kunnen worden geregistreerd helpt de tabel bij het effectief organiseren en richten van dat overleg. De

onder- en achterliggende problemen komen stap voor stap naar de oppervlakte. Uiteraard zal men daarbij zowel de keuze en rangschikking van de belanghebbenden als die van alle relevant blijkende wensen met de daarbij in het geding zijnde betrokkenen iteratief moeten herzien alvorens een bruikbare weergave daarvan is verkregen.

Fase 2: verwerking van wensen-spectrum in spectrum van doelstellingen

Deze fase wordt bereikt met behulp van een op de vorige tabel aansluitende tabel. Het gaat er hierbij om uit het wensen-spectrum een doelstellingen-spectrum af te leiden voor de betreffende organisatie.

In het algemeen zal daarbij blijken:

- . dat een aantal wensen niet met elkaar te verenigen zijn binnen de betrokken organisatie; er moeten dan keuzen worden gemaakt waarbij de vervulling van de te schrappen wensen wordt verwezen naar andere organisaties. Het gaat derhalve in feite om het beleid ten aanzien van de verbijzondering van activiteiten in het kader van de externe organisatie.
- . dat de vervulling van bepaalde wensen soms wel en soms niet gecombineerd bereikbaar is door realisatie van bepaalde doelstellingen (lijnen in vak 2 van bijlage II). Ook de invulling van de tabel voor fase 2 is in het algemeen een zaak van een iteratieve benadering in opeenvolgende uitvoeringen en invullingen; een wijze van werken die kenmerkend is voor alle ontwerp- en constructie-activiteiten.

Fase 3: afleiding uit doelen-spectrum van spectrum van processen en werkzaamheden, vereist om de doelen te realiseren

Ervaring leert, dat hierbij de hantering van het model 'hoofdfuncties van de onderneming'* goede diensten kan bewijzen als check-lijst. Men rubriciert aan de hand daarvan de 'werkzaamheden' het best volgens de vier daarbij onderscheiden niveaus:

- . beleidsvorming op alle relevante aspecten van de organisatie (wat willen wij eigenlijk waarom → doelstellingen)
- . programmering van de beleidseffectuering
- . ontwikkeling (van al wat nodig blijkt)

* Malotaux, 10, college nr. 111

. uitvoering.

Per hoofdrubriek worden de processen en werkzaamheden geïnventariseerd, die voor de betreffende organisatie in zijn concrete situatie voor de realisering van de gekozen doelstellingen noodzakelijk blijken.

In de eerste rubriek 'beleidsvorming' blijken aldus de werkzaamheden te moeten worden opgenomen, die leiden tot de doelstellingsanalyse als zojuist beschreven in de fasen 1 en 2.

Fase 4: toewijzen van taken aan instanties en personen

In het kader van de verbijzondering van menselijke bijdragen komen processen en werkzaamheden tot stand door middel van een zich voortdurend uitbreidend spectrum van verschillende bijdragen.

In hoofdstuk III werd reeds afgeleid hoe - in overeenstemming met de hoofddimensies bij de verbijzondering van de maatschappelijke voortbrenging in de sfeer van de externe organisatie - de verbijzondering ook in de sfeer van de interne organisatie plaats vindt *loodrecht* op de stroomrichting (inslag) en *in* de stroomrichting van het waardetoevoegingsproces (schering). Loodrecht op de stroomrichting gaat het om de *functionele* bijdragen. Deze komen in de tabel in fase 4 tot uiting in de rangschikking van te onderscheiden instanties *naast* elkaar. De verbijzondering ten aanzien van de scheringdimensie vindt zijn uitdrukking in de rangschikking van processen en werkzaamheden *onder* elkaar.

De tabel voor fase 4 bevat in verband daarmee in de kop horizontaal naast elkaar kolommenhoofden ter aanduiding van functioneel verbijzonderde instanties. De verbijzondering komt tot uitdrukking in de wijze waarop in de vakjes op kruispunten van instanties enerzijds en processen anderzijds voor deze instanties bijdragen aan de betreffende processen worden genoteerd. Op soortgelijke wijze als in fase 1 van de doelstellingsanalyse wordt door middel van symbolen nu de *aard van de bijdragen* per daarvoor in aanmerking komend vakje aangegeven.

Per regel: dient de combinatie van bijdragen optimaal te zijn afgestemd op het verrichten van het betreffende proces of werkzaamheid.

Per kolom: dient de combinatie van bijdragen te voldoen aan maatstaven als aangegeven onder 'Harmonische opbouw van arbeidstaken' in bijlage II van deze syllabus.

Wanneer men een bestaande organisatie met behulp van een dergelijke tabel in kaart brengt, dan wel een eerste ontwerp

maakt voor een nieuwe organisatie, zullen in het algemeen tal van onvolkomenheden blijken.

Per regel zal men deze vrij snel kunnen opheffen, omdat de analyse van per proces benodigde bijdragen in het algemeen een minder complexe zaak is.

Per kolom (= instantie) blijkt dat moeilijker, zodat daaraan een afzonderlijke fase wordt gewijd.

Dit is dan tevens het moment om eraan te herinneren hoe in 'hoofdfuncties van de onderneming'* de modulaire toepassing van het model 'hoofdfuncties' werd aangegeven.

Deze modulaire toepasbaarheid geldt aldus evenzo voor de hier beschreven doelstellings- en bijdragetoewijzingsanalyse. Elke toewijzing van taken aan afdelingen of onderafdelingen kan als uitgangspunt worden gekozen voor een subdoelstellings- en bijdragetoewijzingsanalyse daarvoor. Wel is het daarbij zo dat dan 'de omgeving' voor een dergelijk onderdeel niet in het vlak van de externe, doch in dat van de interne organisatie is gelegen. En zoals gesignaleerd worden daarbinnen door de strakkere hantering van de hiërarchieke dimensie de 'doelen' in sterkere mate van 'buitenaf', d.w.z. binnen de grotere eenheid opgelegd. Dat houdt in, dat bij toepassing op deze niveaus dan de analyse in feite aanvangt met fase 3.

Fase 5: kwalitatieve en kwantitatieve functiekritiek

Een 'functie' ontstaat bij deze methodiek uit de som van bijdragen per kolom uit fase 4.

Bij de toewijzing van per proces benodigde functionele bijdragen aan instanties, afdelingen of personen, is het in de eerste plaats van belang, dat dit *kwalitatief* goed ligt. Het gaat er daarbij om of de betrokken instantie qua capaciteiten, instelling, outillage daarvoor het meest geschikt is. Dit is ook het punt, dat de zgn. klimaattheorie van Hijmans zijn toepasbaarheid vindt.

Daarnaast zal echter in het algemeen, na het toewijzen van alle bijdragen, blijken dat de kwantiteiten per instantie niet kloppen. Wanneer bijvoorbeeld de met de verschillende bijdragen per jaar gemoeide aantallen dagen, per persoon de 220 aanzienlijk overschrijden, moet gevreesd worden, dat een aantal bijdragen eenvoudigweg niet tot stand komt. Is het omgekeerde het geval, dan is van onderbelasting en derhalve van kwantitatieve verspilling sprake.

In verband daarmee blijkt het weer noodzakelijk een aantal

* Malotaux, 10, college nr. 111

malen de toewijzing - via de hier omschreven functie-toewijzingskritiek - iteratief te herzien, totdat een zowel kwalitatieve als kwantitatieve toewijzing is bereikt en het gewenste patroon van schering en inslag is gewezen.

Fase 6: rangschikking van instanties, afdelingen, personen in een hiërarchische structuur

Als laatste fase in deze constructie-methodiek - in bijlage II nog niet met een afzonderlijk nummer aangegeven - dient tenslotte nog de rangschikking van alle instanties, afdelingen en personen in een hiërarchische structuur te worden doordacht.

Aangezien het bij het hanteren van de hiërarchische dimensie in essentie gaat om 'het kunnen (blijven) functioneren van een sociale organisatie als levensvatbare eenheid' is voor deze fase het leidende beginsel of de beslissende maatstaf:

'het instellen van hiërarchische verbanden op zodanige wijze, dat alle beslissingen ten aanzien van beleid, programmering, ontwikkeling en uitvoering (hoofdfuncties) - op de juiste wijze - kunnen worden voorbereid en op basis van de daarvoor vereiste relevante informatie - op de juiste momenten - slagvaardig kunnen worden genomen'.

Wanneer boven de kolommen boven tabel 4 de hiërarchische verbanden in de vier niveaus van de hoofdfuncties worden weergegeven ontstaat in feite het gebruikelijke hiërarchieke organigram; zij het als een ietwat scheefgetrokken 'kerstboom'.

Metterdaad: STRUCTUUR als RESULTANTE en als STUURVARIABLE; i.p.v. een traditioneel of van hogerhand gegeven.

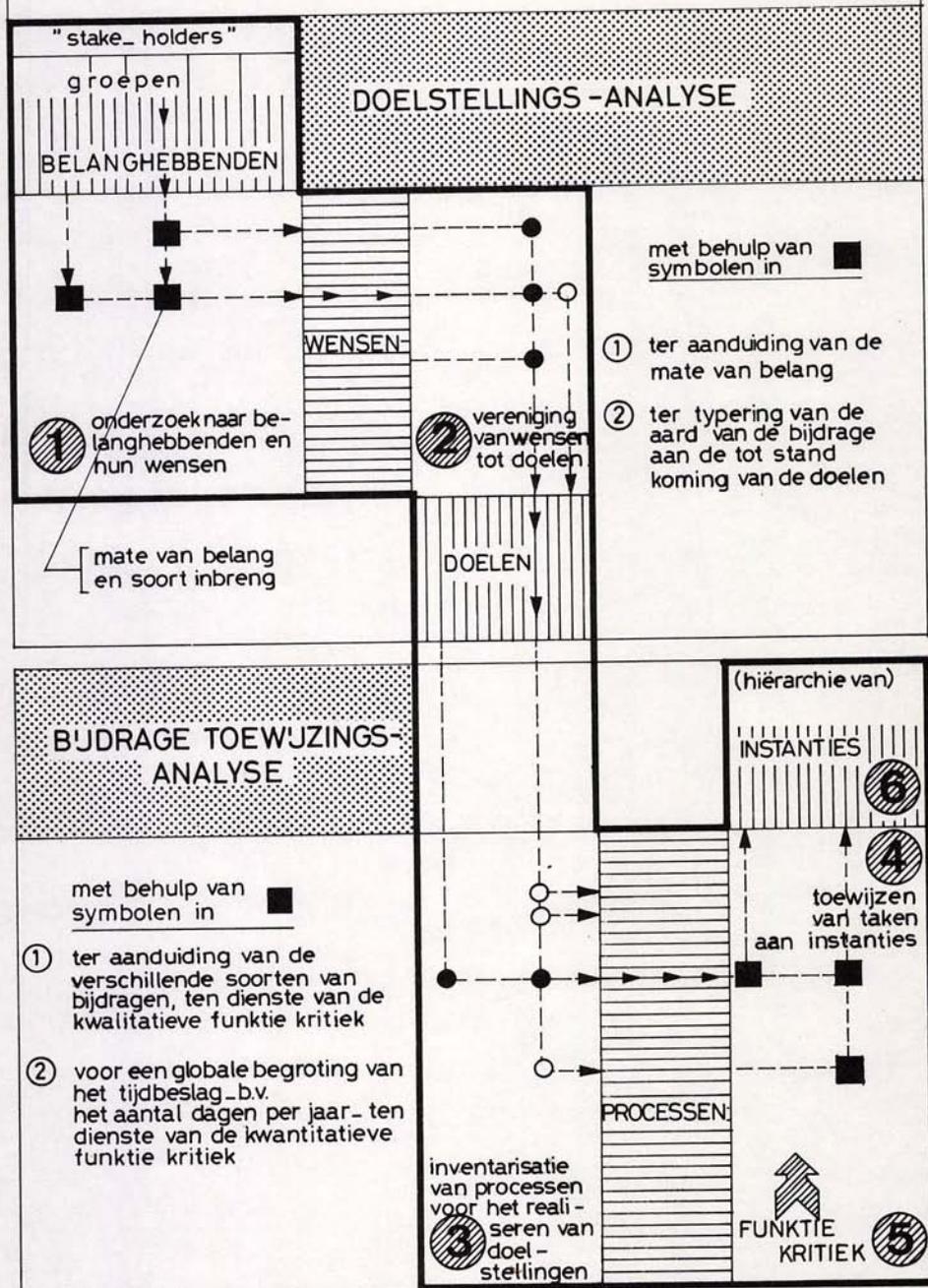
Aangezien het bij sociale organisatie in het kader van de maatschappelijke voortbrenging van produkten en diensten steeds gaat om zgn. *open systemen*, is het voor de beleidsvorming essentieel dat in de kop van de tabel voor fase 4 ook *externe instanties* worden opgenomen.

In feite wordt in deze kop dus een aantal van de in de kop van de tabel voor fase 1 onderscheiden groeperingen teruggevonden.

Hiermede is deze 'SYNTHETISCHE ITERATIEVE METHODE VOOR HET CONSTRUEREN VAN ORGANISATIES VOOR MENSELIJKE SAMENWERKING' in hoofdlijnen beschreven.

(Malotaux, 11, college nr. 137)

Bijlage II: Structuur-verbeterings-methodiek



(Uit: Malotaux, 11, college nr. 137 'Constructie'leer van de organisatie van menselijke samenwerking, bijlage VII)