

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/32280>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

Organisatieverandering
Een systeemtheoretische
en het probleem van de
analyse van de overgang
Baron van Münchhausen
van het Tayloristisch

Productie Concept naar
het Nieuwe Productie
Concept



Ben Fruytier

Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen

Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen

Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept

een wetenschappelijke proeve op het gebied van de Beleidswetenschappen

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, volgens besluit van het College van Decanen in het openbaar te verdedigen op maandag 16 mei 1994 des namiddags te 3.30 uur precies door

Ben Fruytier

geboren op 25 februari 1950
te Rotterdam

Eburon

Promotores:

Prof. dr. L.U. de Sitter

Prof. dr. J.J.J. van Dijck (KUB)

© 1994 B.G.M. Fruytier, Vught

Uitgeverij Eburon

Postbus 2867

2601 CW Delft

Ontwerp omslag: Maarten Sterneberg bNO

Behoudens uitzonderingen door de Wet gesteld, mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende op het auteursrecht, c.q. de rechthebbende gemachtigd namens deze op te treden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, micro-film of anderszins.

ISBN 90-5166-380-3

Het relativisme in de zin van de betrekkelijkheid van mensen ten opzichte van elkaar, en van de betekenissen van woorden ten opzichte van elkaar, in taal, zingeving en kennis, geeft ons () de mogelijkheid om ons uit het moeras op te trekken, gelijk een Baron von Münchhausen.

-Bart Nooteboom

Voor Sevgi

Voorwoord

In de denk- en handelingscyclus die bij het schrijven van een proefschrift doorlopen wordt, hoort het voorwoord thuis in de laatste fase: de evaluatiefase. Nu ik dit proefschrift als afgerond geheel voor me heb liggen, besef ik dat het geheel anders is uitgevallen dan mij voor ogen stond toen ik er in de zomer van 1989 aan begon.

In de oorspronkelijke opzet stond het onderzoek *CNC-machinebedieners, produktie-organisatie en flexibele automatisering* centraal. Dit onderzoek heb ik, in opdracht van de COB/SER, samen met Klaas ten Have en Ron Peters van het IVA en Henk Bolk, Alfred van Duuren, Martin van Maanen en Peter Tack van *Bureau Intervisie* tussen 1985 en 1988 uitgevoerd. Onderwerp van het onderzoek was de introductie van CNC-machines in de metaalindustrie. Doel van het onderzoek was de effecten te meten van de invoering van deze nieuwe technologie op de produktiviteit, de produktkwaliteit en de kwaliteit van de arbeid. Ik wilde in het proefschrift verslag doen van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek en een kort theoretisch slothoofdstuk wijden aan het vraagstuk van de verandering in de onderzochte organisaties. Dit 'korte slothoofdstuk' is uiteindelijk het hele proefschrift geworden.

De beslissing om een proefschrift uitsluitend over het veranderingsvraagstuk te schrijven, is vanuit het perspectief van mijn persoonlijke betrokkenheid een goede beslissing geweest: het vraagstuk van de organisatieverandering is mij als onderzoeker steeds meer gaan boeien. Dit proefschrift vormt min of meer een reflexie op achttien jaar organisatieonderzoek. Het veranderingsvraagstuk als ontwerp-vraagstuk heeft daarin een steeds prominentere plaats gekregen.

Mijn interesse ging (en gaat) vooral uit naar organisatieveranderingen die een verbetering van de kwaliteit van de arbeid tot doel hebben. De verbetering van de kwaliteit van de arbeid is de rode draad geweest in mijn werkzaamheden als organisatie-onderzoeker. Het begin van die draad was het project *Technologie, Organisatie en Arbeidsmarkt* (het TOA-project), dat ik van 1976 tot 1980 samen met Hans Doorewaard, Jac Christis, Huub Dols en Wil Martens heb uitgevoerd. In dat project stond het veranderingsvraagstuk als ontwerp-vraagstuk nog niet zo op de voorgrond. Onze analyses richtten zich op het bedrijf als de plaats waar de structuurprincipes van de kapitalistische produktieverhoudingen in onze maatschappij omgezet worden in handelen, en wel handelen dat een bepaalde rationaliteit vertoont als het gerelateerd wordt aan die maatschappelijke structuurprincipes. Een dergelijk uitgangspunt was, zo wilden wij laten zien, vruchtbaar bij het zoeken naar een verklaring voor de verandering van arbeidssituaties.

De studie *Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem* uit 1983 was mijn eerste proeve op het terrein van praktijkgericht onderzoek. De opdracht die aan Toon ter Huurne en mij gegeven was, luidde: het ontwikkelen van een instrument om de kwaliteit van de arbeid te meten. Wij bestudeerden onder deskundige begeleiding van Ulbo de Sitter de meest gangbare benaderingen op dit terrein - de psychologische taakkenmerkbenadering, de sociotechnische benadering en de arbeidsprocesbenadering - om tenslotte een eigen meetinstrument te maken, dat zowel elementen uit de sociotechnische benadering bevatte als uit de arbeidsprocesbenadering.

In de beide grote onderzoeken waar ik in de jaren tachtig aan meegewerkt heb, nam het ontwerpverzoek een belangrijke plaats in. Het eerste onderzoek, het *Onderzoek Taak en Organisatie* (OTO-onderzoek), heeft geresulteerd in een groot aantal beleidsmaatregelen om de taakbelasting van de leraren in het Voortgezet Onderwijs te verminderen. Naast de vele onderzoekers van het IVA, van wie ik in het bijzonder George Muskens, Dré van Dongen, Peter Hamers, Erik Andriessen en Wil Gooren noem, maakte ook een tweetal organisatieadviseurs van *Bureau Vis* (Jan Vis en Frans van der Putten) deel uit van het onderzoeksteam. Onder de inspirerende begeleiding van Han Leune en Ernst Marx werd onder meer geprobeerd om die factoren (structuren en processen) in de organisatie van scholen op te sporen die van invloed waren op de kwaliteit van de arbeid van leraren. Ook werden scenario's voor een taakbelastingsbeleid gemaakt.

Mijn tweede grote onderzoek in de jaren tachtig is het al eerder genoemde onderzoek *CNC-machinebedieners, productie-organisatie en flexibele automatisering*. Dit onderzoek had onder andere tot doel een handboek te ontwerpen voor de introductie van flexibele automatisering in bedrijven.

In het *Weba-project*, een project dat van 1987 tot 1989 liep, ging het vrijwel uitsluitend om ontwerp en speelde onderzoek een daaraan ondergeschikte rol. De projectgroep (Jac Christis en Johan Middendorp van het NIA, Frank Pot, Fietje Vaas en Mark Peeters van NIPG/TNO en Hans Kommers en ondergetekende van het IVA) moesten een instrument ontwikkelen om het welzijnsartikel (artikel 3) uit de *Arbeidsomstandighedenwet* handen en voeten te geven.

Het voorlopige einde van de rode draad is het programma *Human Resource Management in (semi-)overheidsinstellingen en universiteiten*. De beleidsontwikkelingsvraag neemt in dit programma zo'n dominante positie in dat de opdrachtgevers - het ministerie van *Onderwijs en Wetenschappen* en het ministerie van *Economische Zaken* - het noodzakelijk vonden dat ik bij het ministerie van *O & W* gedetacheerd werd. Dit programma voer ik samen met Lieke Hoogerwerf van *Bureau ST*, Ed van Sluijs van *Merit* en Veronique Timmerhuis van het IVA uit. Wij proberen, onder supervisie van een stuurgroep waarvan Jules van Dijck en Frits van Schaik het presidium vormen, inhoud te geven aan het personeelsbeleid in onderzoeksinstituten en universiteiten. Dit HRM-programma is een actieonderzoek: de afstand tussen de onderzoekers en het onderzoeksobject is tot bijna nul gereduceerd. Onze betrokkenheid beperkt zich niet tot onderzoek uitvoeren, beleidsaanbevelingen doen, en instrumenten aanreiken of zelf ontwikkelen. Wij hebben daarnaast een initiërende, ondersteunende en adviserende rol in het organisatieveranderingsproces.

In dit HRM-programma is het werk van wetenschappelijke arbeiders het onderzoekobject: ook mijn eigen werk dus. Dit is het eerste onderzoek waarvan ik het belang uit eigen ervaring kan beamen. De kwaliteit van het onderzoekwerk in instituten voor contractonderzoek is hoog: het is uitdagend werk met veel leermogelijkheden. Maar tegelijkertijd is het werk in de afgelopen tien tot vijftien jaar veel intensiever geworden. Daar zijn verschillende verklaringen voor te geven. Er is veel meer concurrentie op de onderzoekmarkt gekomen. De overheid als opdrachtgever stelt veel zwaardere eisen aan produktiviteit en flexibiliteit. De onderzoekopdrachten zijn gemiddeld gesproken kleiner in omvang geworden en de verlangde doorlooptijd is aanzienlijk korter geworden. De kantoorautomatisering versterkt dit proces van intensivering. De komst van personal computers, elektronische informatienetwerken, multifunctionele kopiëermachines, modems, faxmachines enzovoorts hebben tot een enorme verdichting van het werk geleid. Dit alles bemoeilijkt het schrijven van een proefschrift naast de dagelijkse onderzoekstaak. Ik ben om die reden dan ook bijzonder blij dat een aantal fondsen het mij mogelijk gemaakt hebben een gedeelte van het proefschrift in werktijd te schrijven. Het programma *Technologie, Arbeid en Organisatie* (TAO) bood mij de gelegenheid om van 1989 tot en met 1991 een dag per week aan het proefschrift te werken. Dit programma, gefinancierd door het ministerie van *Onderwijs en Wetenschappen*, het ministerie van *Economische Zaken* en het ministerie van *Sociale Zaken en Werkgelegenheid*, is een uniek initiatief om de kennisinfrastructuur op het terrein van organisatie-ontwerp te verbeteren. Van het fonds van het *Samenwerkingsverband Brabantse Universiteiten* heb ik drie jaar lang de jaarlijkse restgelden gekregen. Tenslotte heeft ook het *IVA* haar financiële 'steen' bijgedragen aan het schrijven van dit proefschrift.

Financiële ondersteuning vormt slechts één voorwaarde om een proefschrift te kunnen schrijven. Een wellicht veel belangrijker voorwaarde is de aanwezigheid van een inspirerende werkomgeving. Ik wil al diegenen met wie ik in de afgelopen jaren samengewerkt heb hartelijk bedanken voor het scheppen van zo'n omgeving. Dat zijn er veel meer dan de bovengenoemde, maar iedereen met name noemen zou tot dankbaarheid-inflatie leiden. Eén iemand en één groep wil ik echter nog wèl speciaal noemen. Die iemand is Ad Vissers. We hebben vreemd genoeg nooit samen een onderzoekproject uitgevoerd, maar we hebben wel zeer veel samengewerkt en tijdens die samenwerking heb ik zeer veel van hem geleerd. De groep die ik wil noemen is de *Groep Produktieorganisatie en Sociotechniek (POST-groep)*. De discussies in deze groep over de theorie en praktijk van organisatieverandering heb ik altijd als bijzonder stimulerend ervaren.

Tenslotte wil ik al diegenen bedanken die direct bij het schrijven van het proefschrift betrokken zijn geweest. In de eerste plaats dank ik mijn beide promotoren: prof. dr. Ulbo de Sitter en prof. dr. Jules van Dijck hebben ieder vanuit hun eigen deskundigheid hun stempel gedrukt op dit proefschrift. Jaap Gruppelaar en Martin Gerritsen hebben het manuscript gelezen en van commentaar voorzien. Jaap heeft er tevens zijn kritische redacteursblik over laten gaan. Bea van Wijk en Monique Seebregs van de afdeling tekstverwerking van het *IVA* hebben met veel inzet de laatste puntjes op de i gezet.

Om de bijdrage van Erica Huls en Jac Brouwers aan dit proefschrift te verwoorden, zou ik een nieuw boek moeten schrijven. Ik volsta met één woord: betrokkenheid.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Het onderwerp van de studie	1
1.2	De opzet van de studie	7
 DEEL 1 PROBLEEMSTELLING EN INVENTARISATIE		
2	Van het Tayloristisch Produktie Concept naar het Nieuwe Produktie Concept: de Integrale Produktie Vernieuwing	15
2.1	De 'Moderne Sociotechniek' in de jaren tachtig	15
2.2	Het Tayloristisch Produktie Concept (TPC), het Nieuwe Produktie Concept (NPC) en de Integrale Produktie Vernieuwing (IPV)	18
2.3	De 'kwaliteit van de arbeid', de 'betrokkenheid' van de arbeider en het 'leervermogen van organisaties' in het TPC en NPC	26
3	De inventarisatie van problemen bij de Integrale Produktie Vernieuwing	37
3.1	De invoering van het Nieuwe Produktie Concept: een discrepantie tussen verwachting en werkelijkheid	37
3.2	Weerstand en belemmeringen bij de Integrale Produktie Vernieuwing	41
3.3	Tot slot	58

DEEL 2 ANALYSE

4	De keuze voor een functionele analysemethode vanuit een systeemtheoretisch perspectief	61
4.1	Methode en theorie	61
4.2	Analysemodel	69
5	De operationele relatie	75
5.1	De adaptieve functie van de operationele relatie	75
5.1.1	De adaptatie in het TPC	75
5.1.2	De adaptatie in het NPC	81
5.1.3	De adaptatie in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Productie Vernieuwing: samenvatting en conclusies	87
5.2	De integratieve functie van de operationele relatie	89
5.2.1	De integratie in het TPC	89
5.2.2	De integratie in het NPC	94
5.2.3	De integratie in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Productie Vernieuwing: samenvatting en conclusies	97
5.3	De legitimerende functie van de operationele relatie	101
5.3.1	Inleiding	101
5.3.2	De legitimering in het TPC	106
5.3.3	De legitimering in het NPC	109
5.3.4	De legitimering in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Productie Vernieuwing: samenvatting en conclusies	110
5.4	De operationele relatie en de problemen met Integrale Productie Vernieuwing: conclusies	113
6	De contractuele relatie	115
6.1	De contractuele relatie nader toegelicht	115
6.2	De contractuele relatie in het Tayloristisch Productie Concept	119
6.2.1	De adaptieve functie	119
6.2.2	De integratieve functie	121
6.2.3	De legitimerende functie	127

6.3	De contractuele relatie in het Nieuwe Productie Concept	133
6.3.1	De adaptieve functie	134
6.3.2	De integratieve functie	137
6.3.3	De legitimerende functie	141
6.4	De contractuele relatie in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Productie Vernieuwing: samenvatting en conclusies	148

DEEL 3 PLAN

7	Van het TPC naar het NPC: een afsluitende beschouwing over de veranderingspraktijk	159
7.1	Verandering in 'autopoietische' organisaties	159
7.2	De 'democratische dialoog'	168
7.3	De 'herontwerpdialoog'	172
7.3.1	De externe herontwerpdialoog	172
7.3.2	De interne herontwerpdialoog	180
7.4	Tot slot	185
	Samenvatting	187
	Summary	191
	Literatuur	195
	Curriculum Vitae	225
	Index van gebruikte begrippen	227
	Personenregister	235

1 Inleiding

De sociale wetenschap moet breken () met de 'werkelijkheid' zoals zij zich voordoet, om haar eigen objecten te vormen, zelfs wanneer zij de indruk wekt die werkelijkheid geweld aan te doen en de 'gegevens' toesnijdt op de vereisten van de wetenschappelijke constructie.

-Pierre Bourdieu

1.1 Het onderwerp van de studie

Organisaties veranderen. Veelal onzichtbaar en geleidelijk, een enkele keer manifest en nadrukkelijk. Vaak zonder veel ophef en problemen, soms tumultueus en moeizaam. Deze studie gaat over de verandering van organisaties. Het is niet de eerste studie daarover en het zal ook niet de laatste zijn. Naarmate de organisatiewetenschap meer en meer betrokken wordt bij het organisatiebeleid in bedrijven en instellingen, neemt ook de wetenschappelijke belangstelling voor de veranderbaarheid van organisaties toe.

Het gaat in deze studie om een bijzonder soort van organisatieverandering, dat zich eerst in de afgelopen tien, vijftien jaar krachtig heeft doorgezet. In steeds meer bedrijven is gebroken met het in deze eeuw dominante 'Tayloristische Productie Concept' (in het vervolg aangeduid met 'TPC'), genoemd naar de grondlegger ervan: Frederick Taylor. Daarvoor in de plaats is een productieconcept gekomen dat door Kern en Schumann (1984) het 'Nieuwe Productie Concept' genoemd is (in het vervolg aangeduid met 'NPC'). Het kenmerkende van deze organisatieverandering is dat het een integrale en structurele verandering is: zij grijpt in op alle aspecten van de organisatie in hun onderlinge relaties. De structuur van de Tayloristische organisatie wordt verlaten en vervangen door een nieuwe structuur.

Over mogelijke methodieken voor de structurele vernieuwing van organisaties is in de afgelopen decennia veel geschreven (zie bijvoorbeeld Schumacher 1973; Khandwalla 1977; In 't Veld 1978, 1981; Aguren, Edgren & De Sitter 1982; Riley 1983; Andreasen, Kahler & Lund 1983; Kernforschungszentrum 1984; Kastelein 1985; Brödner 1985; Bolwijn e.a. 1986; De Leeuw 1986; Groep Sociotechniek 1987; Kuipers & Van Amelsvoort 1990). Uit het geheel van, soms sterk verwante, methodieken is er in deze studie één geselecteerd: de 'moderne sociotechniek' (De Sitter 1989b). Deze op de klassieke sociotechniek (zie voor een overzicht Van Eijnatten 1990b) voortbouwende methodiek omvat zowel een concept voor (de structuur van) een nieuwe productieorganisatie (het NPC), als een

concept voor het veranderen van de oude organisatie in de nieuwe organisatie: de **Integrale Productie Vernieuwing (IPV)**.

Met de IPV is in de afgelopen jaren betrekkelijk veel ervaring opgedaan. Soms waren deze ervaringen gunstig, soms ook minder gunstig. Een aantal problemen bleek tijdens het veranderingsproces telkens weer naar voren te komen. Een deel daarvan bleek zelfs onoplosbaar, zodat het veranderingsproces moest worden afgebroken. In deze studie wordt de vraag naar het waarom van deze problemen gesteld. Voor de beantwoording van deze vraag is gekozen voor de volgende aanpak. Er wordt een analyse gemaakt van beide productieconcepten, zowel van het TPC als van het NPC, met als doel de fundamentele verschillen tussen de concepten zichtbaar te maken en daardoor beter te gaan begrijpen wat het betekent wanneer organisaties getransformeerd worden van een 'TPC-organisatie' naar een 'NPC-organisatie'. Op deze manier kan inzicht verkregen worden in wat in essentie de oorzaak is van veel problemen en waar de mogelijkheden liggen voor de oplossing ervan.

Het analyse-object van deze studie bestaat dus uit de beide productieconcepten in hun onderlinge vergelijking. Niet het veranderingsproces zelf (de veranderingspraktijk van de IPV) staat centraal, zoals bijvoorbeeld bij Boonstra (1991). Het is echter wel de bedoeling dat de vergelijking van de beide concepten inzicht oplevert die relevant zijn voor het veranderingsproces en de daarbij gebruikte methodes en instrumenten.

Vergelijking van twee productieconcepten

Met de vergelijking van twee productieconcepten sluit ik in zekere zin aan bij de traditie van de vergelijkende organisatiestudies uit de jaren zestig, in het bijzonder de typologiestudies (zie Lammers 1983: 102 e.v.). In deze typologiestudies werd geprobeerd door vergelijking van organisaties de samenhang van verschijnselen in organisaties te doorgronden met als doel de grote verscheidenheid aan organisaties terug te kunnen voeren tot een beperkt aantal grondvormen.

In de onderhavige studie is de vergelijking voor organisaties echter geen doel op zich, maar een middel om het proces van verandering van het ene organisatieconcept (TPC) naar het andere organisatieconcept (NPC) inzichtelijk te maken. In deze studie worden twee integrale productieconcepten vergeleken. Het gebruik van de term 'integraal productieconcept' vraagt enige toelichting:

1. Ik gebruik de term **productieconcept** en niet de algemenere term **organisatieconcept**, omdat de analyse die gemaakt zal worden betrekking heeft op een specifiek soort organisaties, namelijk **productieorganisaties**, dat wil zeggen organisaties waarin door **arbeid** goederen of diensten geproduceerd worden¹. De centrale vragen in de analyse zijn: 'Hoe worden in beide concepten de productie-operaties verdeeld binnen en tussen de hoofdelementen van de organisatie - mensen en produktiemiddelen - met welke interne en externe effecten voor de organisatie, en wat betekent het voor de organisatieleden arbeid te verrichten in een organisatie volgens het TPC en het NPC?'

1 Het gaat hier in wezen om de vergelijking van twee organisatieconcepten van productiesystemen.

2. Er wordt verder gesproken over productieconcepten en niet over produktietypen, omdat er geen sprake is van typen in de binnen de organisatiewetenschap meest gebruikelijke zin (Lammers 1983: 102 e.v.). Onder 'type' wordt in de organisatiewetenschap gewoonlijk een specifieke combinatie van waarden van ('scores' op) verschillende variabelen (aard van de technologie, grootte, enz.) verstaan (Stinchcombe 1967: 43). Dit soort typologieën zijn nominaal. De relaties tussen de onderscheiden, nominaal gewaardeerde variabelen berusten op een afspraak (de typologie) en het is de functie van de wetenschap voortdurend te analyseren en empirisch te onderzoeken of deze typologieën gehandhaafd kunnen blijven of moeten worden vervangen door nieuwe, meestal complexere typologieën.

In de beide concepten, het TPC en het NPC, die in deze studie vergeleken worden, zijn echter niet deze nominaal gewaardeerde variabelen de eenheid van analyse, maar de functionele arbeidsrelaties. Organisaties bestaan uit arbeidsrelaties en deze arbeidsrelaties worden beschouwd naar de functie die zij hebben voor de organisatie. Aan deze arbeidsrelaties worden twee componenten onderscheiden: een in de tijd gezien relatief invariante component, de structuur, en een relatief variante component, het proces.

De reconstructie van twee productieconcepten, het TPC en het NPC, heeft tot doel om de wijze waarop de processen in productieorganisaties verlopen langs methodische weg op te sporen en te beschrijven. De beide concepten illustreren volgens welke regels en met welke gevolgen voor organisatie en omgeving deze processen verlopen en ook maken zij het mogelijk alternatieven aan te geven voor de beschreven processen. Vanuit de actoren in het proces gezien zijn het reconstructies van het bedoelde en onbedoelde effect van hun handelen die van invloed zijn op dat handelen.

De concepten zijn geen empirisch geconcipieerde configuraties zoals bijvoorbeeld bij Miller en Friesen (1984: 1-9, 87-151). Zij staan model voor in de werkelijkheid aangetroffen processen en structuren in organisaties. Het zijn reconstructies van de werkelijkheid die het kennen van deze werkelijkheid eerst mogelijk maken.

3. Tenslotte gaat het in deze studie om een vergelijking van integrale concepten. De productieorganisatie wordt beschouwd als een integraal systeem. Alle veranderingen in aspecten en subsystemen binnen de organisatie grijpen op elkaar in met zowel technische als sociale gevolgen voor het systeem. Dit betekent noodzakelijkerwijs dat het gehele systeem (de organisatie) de eenheid van analyse is in de beschrijving en vergelijking van de beide productieconcepten. Het gaat hier om een vergelijking van (de structuur en processen van) systemen met behulp van een vergelijkende systeemtheorie, de sociotechnische systeemtheorie (De Sitter 1973, 1974a, 1989b)².

2 Deze op de algemene systeemtheorie gebaseerde theorie heeft binnen de organisatiesociologie nooit veel furore kunnen maken. Zij is vooral geworteld in de meerdere disciplines omvattende bedrijfskunde (zie voor de basisprincipes, naast het werk van De Sitter, in Nederland onder meer het werk van In 't Veld (1978, 1981), De Leeuw (1986), Van der Zwaan (1973), Kuipers en Van Amelsvoort (1990) en Van Eijnatten (1993).

Met behulp van de sociotechnische systeemtheorie zal ik voor beide integrale productieconcepten analyseren volgens welke patronen of configuraties de (arbeids)processen die de verschillende functies voor het systeem (de organisatie) realiseren, verlopen. Vervolgens wordt nagegaan welke de voor- en nadelen, risico's en kansen van de beide zo beschreven concepten zijn onder verschillende omstandigheden. Zo hoop ik uiteindelijk iets meer te kunnen zeggen over het waarom van de vaak zeer onverwachte problemen in het proces van verandering van een organisatie met een TPC naar een organisatie met een NPC.

Operationele en contractuele relatie

De functionele arbeidsrelatie is de eenheid van analyse in de vergelijking van de twee productieconcepten, het TPC en het NPC. Deze arbeidsrelatie kan vanuit twee, voor de formele organisatie³ elementaire gezichtspunten bekeken worden: als operationele relatie en als contractuele relatie.

De arbeidsrelatie in de organisatie kan in de eerste plaats gezien worden als een operationele relatie, dat wil zeggen als een 'werkzaamheid' en de daarmee verbonden verwachtingen, normen en waarden, en regels. In de analyse op organisatieniveau gaat het om de wijze waarop de operationele relaties (werkzaamheden) verdeeld worden (het proces van de arbeidsverdeling) en verdeeld zijn (de structuur van de arbeidsverdeling). De verworvenheden van de sociotechnische systeemtheorie en de daarop gebaseerde ontwerpmethodiek 'de sociotechniek'⁴ betreffen vooral deze operationele relatie. Er is veel aandacht besteed aan de voor- en nadelen van de Tayloristische arbeidsverdeling en aan het ontwerp en in praktijk brengen van een nieuwe structuur van de arbeidsverdeling, de structuur van de arbeidsverdeling in het NPC. Wanneer in de literatuur de operationele relatie ter sprake komt, gebeurt dat meestal onder de noemer van de 'structuur van de arbeidsverdeling' (Littler 1982). Omdat het hier echter zowel een structuuranalyse als ook een procesanalyse betreft, is de term 'structuur van de arbeidsverdeling' te beperkt.

De arbeidsrelatie kan in de tweede plaats gezien worden als contractuele relatie. Elke formele organisatie kenmerkt zich door een contract tussen de organisatie en de leden van de organisatie. Daarin zijn alle aan het lidmaatschap van de organisatie verbonden rechten en plichten vastgelegd⁵. In het contract is bijvoorbeeld de beloning vastgelegd voor het

3 Wanneer in deze studie over organisaties gesproken wordt, handelt het om 'formele organisaties'. Voor een uiteenzetting over formele organisaties zie Luhmann (1976: deel I). Zie ook hoofdstuk 6, paragraaf 6.1.

4 Zie voor een overzicht van de geschiedenis van de sociotechniek vanaf de wieg in de Britse steenkolenmijnen (Trist & Bamforth 1951), via de klassieke sociotechniek tot de vooral in Nederland ontwikkelde 'moderne sociotechniek' Van Dijk (1984) en Van Eijnatten (1990b).

5 "Als organisiert können wir Sozialsysteme bezeichnen, die die Mitgliedschaft an bestimmte Bedingungen knüpfen, also Eintritt und Austritt von Bedingungen abhängig machen" (Luhmann 1975: 12). Het lidmaatschap wordt op zichzelf "als Symbol für eine besondere Rolle mit bestimmten Rechten und Pflichten aufgefasst, d.h. als abgesonderter Komplex von Verhaltenserwartungen, der unter Bedingungen gestellt werden kann" (Luhmann 1976: 35). Dit complex van 'Erwartungen' vormt een structurend moment van organisaties, dat ontbreekt bij elementaire sociale systemen.

ter beschikking stellen van de arbeidskracht. Naast de financiële beloning voor de te verrichten arbeid gaat het hier ook om de (vaststelling van de) aard van het contract (voor een bepaalde tijd of voor een onbepaalde tijd) en de omvang van de arbeidsduur per tijdseenheid, om de werving en selectie, de opleiding en (bij)scholing, de loopbaanontwikkeling binnen de organisatie, kortom: om alle processen die de arbeidsbeloning, arbeidstijd en arbeidskwalificatie structureren en de in-, door- en uitstroom van de leden van de organisatie betreffen (Huiskamp 1992). In het contract komen impliciet of expliciet ook de volgende verschillende soorten processen tot uitdrukking:

- processen binnen organisaties (bijvoorbeeld het vastleggen van de hiërarchie);
- processen tussen organisaties en tussen organisaties en markt (bijvoorbeeld het vastleggen van een concurrentiebeding);
- processen boven organisaties op het niveau van werknemers- en werkgeversorganisaties en overheid (bijvoorbeeld het vastleggen van regelingen met betrekking tot arbeidstijden, collectieve loonsverhogingen, enzovoort).

De contractuele relatie is verwant aan wat in de recente literatuur de 'aard van de werkgelegenheidsverhouding' ('employment relation'; Littler 1982, 1987) genoemd wordt. In de verschillende bijdragen in de bundel van Hildebrandt en Seltz (1987) en in het debat over de arbeidsprocesbenadering en de sociotechniek in het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* worden diverse omschrijvingen van dit begrip gegeven. Het onderscheid dat gemaakt wordt tussen 'de aard van de werkgelegenheidsverhouding' en de 'structuur van de arbeidsdeling', vertoont gelijkenis met het door Ter Hoeven (1969: 132) gemaakte onderscheid tussen de arbeidsmarkt (= de aard van de werkgelegenheidsverhouding) en de arbeidsorganisatie (= de structuur van de arbeidsverdeling). Datzelfde geldt voor het door Buiter (1968) gemaakte onderscheid tussen 'bedrijfspositie' en 'taakpositie'. Behalve op de arbeidsmarktverhoudingen duidt de 'aard van de werkgelegenheidsverhouding' ook op de arbeidsverhoudingen op het niveau van het individuele bedrijf en op het macroniveau van de staat (Littler 1987: 60). Aan een meer precieze operationalisatie van de aard van de werkgelegenheidsverhouding wordt op dit moment hard gewerkt (Korver 1990; Huiskamp 1991, 1992). Daarbij wordt terug gegrepen op de Angelsaksische literatuur (onder andere Commons 1924; Fox 1974; Williamson 1975; Barbash 1984). In Duitsland is het werk van Streeck (1987, 1988) van belang.

Door de arbeidsrelatie in organisaties en als een operationele relatie en als contractuele relatie te beschouwen verwacht ik beter te kunnen analyseren wat de faal- en slaagkansen zijn van IPV. De zo verworven inzichten kunnen het doorvoeren van veranderingen in organisaties vergemakkelijken. Zij kunnen een ondersteuning betekenen voor alle partijen in de 'veranderingspraktijk' en leiden tot een verbetering van de invoeringsmethoden van de sociotechnische organisatievernieuwing.

De Sociotechniek en het veranderingsproces

Op dit moment vormt de 'moderne sociotechniek' een zorgvuldig samengestelde en goed gevulde kist met gereedschappen voor het (her)ontwerpen van de structuur van de operationele relaties in de Tayloristische organisaties. Deze bevat zowel gereedschappen voor

de uitvoering van het herontwerpproces - het bouwen van de nieuwe produktiestructuur -, als het besturen van dit proces - het vaststellen wie wanneer wat doet met welke verantwoordelijkheden, waarover met welke partijen overleg gevoerd moet worden, enzovoorts. Met het gebruik van deze gereedschappen is in de afgelopen jaren een schat aan ervaring opgedaan, die deels (maar nog te weinig) is vastgelegd in praktijkverslagen en gevalsvergelijkende onderzoeksverslagen⁶.

Eén van die ervaringen is dat het succes van IPV van meer afhankelijk is dan alleen van een goed uitgewerkte veranderingsmethodiek voor de herstructurering van de operationele relaties. Het veranderingsproces wordt in veel bedrijven belemmerd of zelfs geblokkeerd door belangenconflicten en cultuurverschillen tussen partijen, door grote onzekerheid bij de betrokkenen over hun toekomst (al of niet in de organisatie), door diep geworteld wantrouwen tegenover de zo schoon klinkende beloften, door in de tijd vastgeroeste opvattingen over hoe het wel en niet moet in de organisatie, door een wijd verbreid cynisme als enige wapen om stand te houden in de veel te complex geworden organisaties, door de aantasting van vaak na langdurige strijd verkregen verworvenheden en door vele andere factoren die hun verklaring vinden binnen en buiten de organisatie.

De sociotechnische veranderingsmethodiek schiet tot dusver tekort om al deze weerstanden en belemmeringen die tijdens het veranderingsproces naar boven komen, te overwinnen. Het is ook maar de vraag of er überhaupt methodieken te ontwikkelen zijn voor het succesvol oplossen van dit soort problemen en of uiteindelijk niet de eigen ervaring (het 'door schade en schande wijs worden'), de intuïtie en het 'Fingerspitzengefühl' van alle direct betrokkenen de doorslag zullen geven. Hoe meer echter deze praktijkervaringen en intuïties ondersteund en gevoed worden door in eerdere veranderingsprocessen systematisch verzamelde kennis, ervaring en inzichten, hoe groter de kans op succes is. De hier te verrichten analyse wil daar een voorzet voor geven. Zij zal moeten worden aangevuld met goed onderbouwde verslagen van veranderingsprocessen in bedrijven en met bedrijfsvergelijkend onderzoek.

Het doel van de analyse is het dieper doorgronden van de betekenis van een zo ingrijpende verandering van organisaties voor alle leden van de organisatie⁷. Wat houdt het in plotseling veel meer verantwoordelijkheid te krijgen of juist veel meer verantwoordelijkheid te moeten delegeren? Wat houdt het in als arbeid niet langer een instrumentele bezig-

6 Zie voor Nederland onder andere: Groep Sociotechniek (1987), Buyse (1987), Fruytier, Ten Have e.a. (1988), Bouwman (1989), Terra & De Haan (1990), Kuipers & Van Amelsvoort (1990), Jooisse (1990), Kommers (1991), Boonstra (1991), Van Klaveren (1991), Hoevenaars (1991).

7 De analyse die in deze studie wordt uitgevoerd is een sociologische analyse. Het is een analyse van de organisatie als sociaal systeem en van het veranderingsproces als sociaal proces. Het is geen psychologische studie. Dat is een beperking van deze studie. Het probleemoplossend vermogen van elk bij het veranderingsproces betrokken individu is van enorm belang voor het slagen en falen van de verandering en de waarde van deze studie voor de veranderingspraktijk moet dan ook tegen deze achtergrond gerelativeerd worden. Dit probleemoplossend vermogen moet begrepen worden tegen de achtergrond van een complex van factoren dat voor elk individu verschillend is. Deze zijn het resultaat van de verschillende sociale configuraties of 'velden' (Bourdieu 1989) waarin het individu verkeert of verkeerd heeft en berusten op de cumulatie van ervaring van opeenvolgende generaties. Bestudering daarvan zou over de grenzen van de organisatie reiken.

heid is om geld te verdienen, maar ook een substantiële bezigheid, dat wil zeggen gelegiti-
meerd wordt door de aard van de activiteiten zelf? Is het mogelijk dat mensen die zo
vertrouwd zijn met de cultuur van de Tayloristische organisatie op een voor henzelf en
voor de organisatie bevredigende manier kunnen functioneren in een organisatie volgens
het NPC? In hoeverre kunnen bestaande opvattingen en waardenpatronen gehandhaafd
blijven en zo niet, hoezeer belemmeren deze patronen de beoogde verandering?

De verbinding van de analyse van de operationele relatie met de analyse van de contractu-
ele relatie kan, zo wil de onderhavige studie laten zien, in belangrijke mate bijdragen aan
het verkrijgen van de gevraagde kennis over weerstanden en belemmeringen bij ingrijpen-
de organisatieverandering. Waarom de belangen van bepaalde groeperingen binnen de
organisatie in het gedrang komen bij de overgang van TPC naar NPC, wordt veelal pas
duidelijk uit de combinatie van beide relaties (Christis 1989). Dan wordt zichtbaar hoe
belangrijk het arbeidscontract is voor de legitimatie van de arbeid in het TPC en hoe
moeilijk het daarom is om de operationele relatie structureel te veranderen. Eerst wanneer
de consequenties zichtbaar worden van de structurele verandering in de operationele
relaties voor het functioneren van de in- en externe arbeidsmarkt en voor de (collectieve)
arbeidsverhoudingen, wordt het begrijpelijk hoeveel risico's ermee zijn gemoeid. Het ri-
sico bestaat bijvoorbeeld dat er een tweedeling van het werknemersbestand ontstaat: een
groep werknemers met kwalitatief hoge, goed betaalde arbeid voor onbepaalde tijd met
goede ontwikkelingsmogelijkheden en een groep met kwalitatief lage, slecht betaalde,
tijdelijke arbeid zonder veel perspectief. Een ander risico is dat de belangen van de
werknemers verder uit elkaar gaan lopen, waardoor een op solidariteit gebaseerde belan-
genbehartiging door vakbonden steeds moeilijker wordt.

Het op tijd onderkennen van deze risico's en het er zich van bewust zijn hoezeer een
integrale vernieuwing van de productie ingrijpt in de cultuur van de organisatie en de
maatschappelijke omgeving zal wellicht het veranderingsproces aanmerkelijk versnellen.

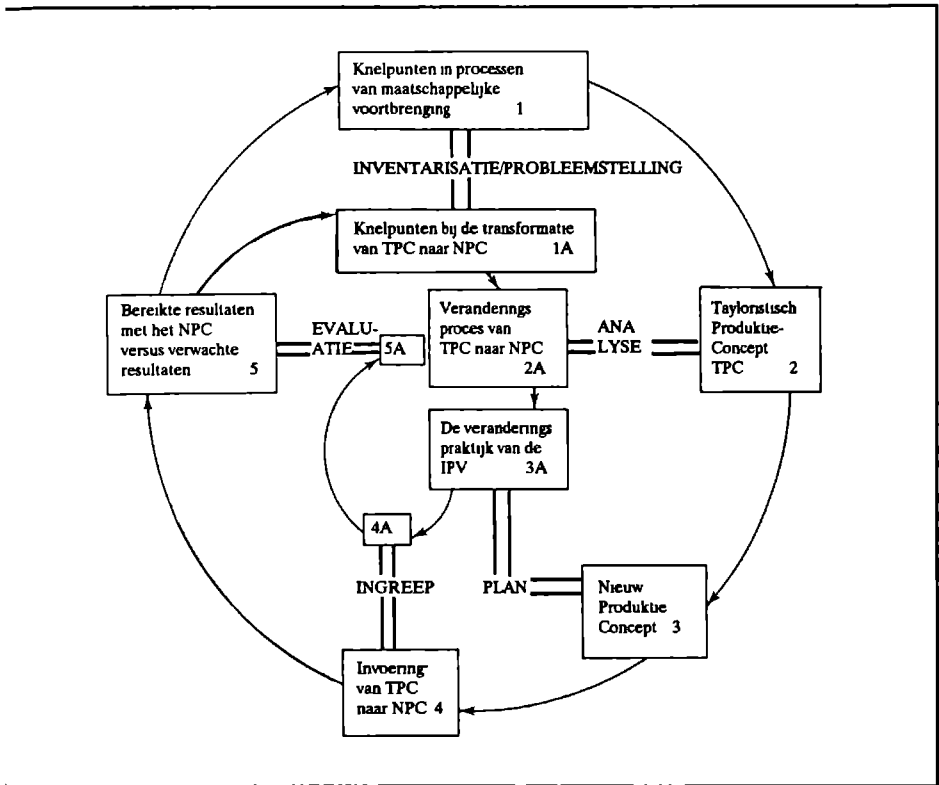
1.2 De opzet van de studie

De thematiek van deze studie sluit, zoals gezegd, aan bij de theorie en praktijk van de
sociotechniek. Er wordt geprobeerd een veranderkundige bijdrage te leveren aan de
verbetering van de interventiestrategieën binnen het kader van de IPV. De studie kan ge-
zien worden als onderdeel van een denk- en handelingscyclus (Van Strien 1986), meer
specifiek van de denk- en handelingscyclus van de sociotechnische organisatievernieuwing.
Volgens Van Strien (1986: 19) vormt de zogenaamde regulatieve cyclus de methodolo-
gische grondfiguur van het probleemgerichte handelen en denken. Er worden vijf stappen
in onderscheiden:

1. **Probleem stellen.** Deze stap verwijst naar de omschrijving en inventarisatie van problemen.
2. **Analyseren.** Deze stap verwijst naar het stellen van de diagnose.

3. Plan maken. Deze stap verwijst naar het formuleren van oplossingen voor het probleem⁸.
4. Ingrijpen. Deze stap verwijst naar het in praktijk brengen van de gekozen oplossingen.
5. Evalueren. Deze stap verwijst naar de confrontatie van het verwachte resultaat met het bereikte resultaat.

De regulatieve cyclus is uitgebeeld in figuur 1.1.



Figuur 1.1: De regulatieve cyclus.

⁸ Deze eerste drie denkstappen noemt Van Strien het 'praktijkdenken'. Zij monden niet uit in wetenschappelijke uitspraken, maar in (wetenschappelijk) gestuurde handelingen, in ingrepen in de situatie. Hij plaatst dit praktijkdenken tegenover het verklarend-theoriegerichte denken: "Terwijl bij het verklarend-theoriegerichte denken de anticipatie op een toekomstige situatie het karakter draagt van een hypothetisch-afwachtend voorspellen, gaat het hier (bij het 'praktijkdenken', schr.) om de realisering van een gewenste (eventueel de vermindering van een ongewenste) situatie" (Van Strien 1986-19).

Men zou kunnen stellen dat de ontwikkeling van de klassieke en moderne sociotechniek in de afgelopen decennia de regulatieve cyclus in zijn geheel heeft doorlopen. Sociotechnici hebben zich het probleem gesteld van de knelpunten in de processen van de maatschappelijke productie (stap 1). Zij hebben vervolgens intensief geanalyseerd wat precies de nadelen zijn van het in onze maatschappij dominante TPC bij toenemende complexiteit van de samenleving (stap 2). Een plan voor een NPC werd ontwikkeld om tegemoet te komen aan de problemen van het TPC (stap 3) en in een aantal bedrijven en instellingen is geprobeerd dit NPC in praktijk te brengen (stap 4). Bij de confrontatie van de resultaten van de invoering van het NPC met de verwachte resultaten (stap 5) bleek en blijkt zich een aantal knelpunten voor te doen.

Deze studie kan gezien worden als een vervolg op deze cyclus. Zij vormt op zichzelf ook weer (het begin van) een nieuwe denk- en handelingscyclus. De eerst drie stappen van de cyclus zullen worden gezet. Begonnen wordt met het formuleren van de **probleemstelling** en de **inventarisatie** van de knelpunten in het transformatieproces van TPC naar NPC (stap 1A). Daarna volgt de stap van de **analyse**. Door middel van een vergelijking van de beide productieconcepten wordt kennis verzameld over het veranderingsproces van TPC naar NPC en de daarbij optredende knelpunten (stap 2A). Tenslotte wordt er een **plan** gemaakt ter verbetering van de sociotechnische interventiestrategieën en -methoden voor integrale productievernieuwing (stap 3A). Deze derde stap in de regulatieve cyclus blijft beperkt tot het schetsen van een aantal uitgangspunten voor de opzet van wat genoemd wordt 'de veranderingspraktijk van de IPV'.

Bij de opzet van de studie is vastgehouden aan deze onderscheidingen uit de regulatieve cyclus. De studie bestaat uit drie delen die corresponderen met de eerste drie stappen uit de cyclus.

In het eerste deel - de hoofdstukken 2 en 3 - komen de probleemstelling van de studie en de inventarisatie van knelpunten bij IPV aan de orde. Meer specifiek wordt in **hoofdstuk 2** de ontwikkeling van de 'moderne sociotechniek' in de jaren tachtig beknopt beschreven (paragraaf 2.1). Vervolgens worden de drie centrale concepten in de studie - het Tayloristisch Productie Concept (TPC), het Nieuwe Productie Concept (NPC) en de Integrale Productie Vernieuwing (IPV) - gedefinieerd (paragraaf 2.2). Hoofdstuk 2 sluit af met een uiteenzetting over drie begrippen die in de vergelijking tussen het TPC en het NPC en in de formulering van de voorwaarden voor een succesvolle IPV van cruciaal belang zijn: de 'kwaliteit van de arbeid', de 'betrokkenheid van de arbeider', en het 'lerend vermogen van de organisatie' (paragraaf 2.3).

In **hoofdstuk 3** geef ik aan de hand van de literatuur een beschrijving van de knelpunten waarmee de bij IPV betrokken actoren geconfronteerd zijn en worden. Aan deze beschrijving ligt nog geen analysemodel ten grondslag. De analyse komt later. Aan de hand van de literatuur is geprobeerd de huidige discussie over IPV weer te geven, zoals die in kringen van onderzoekers, adviseurs, bedrijfsmedewerkers en vakbondsfunctionarissen gevoerd wordt. De voor de inventarisatie gebruikte literatuur is voor het merendeel vrij recent. Dat is begrijpelijk omdat de moderne sociotechniek eind jaren zeventig en begin jaren tachtig is ontwikkeld en toegepast. Ook oudere literatuur is echter geraadpleegd. De

methodiek van de moderne sociotechniek en het veranderingsconcept van de Integrale Productie Vernieuwing is immers geen nieuwe, revolutionaire aanpak voor organisatieverandering die vanuit het niets is verschenen. De kritiek op het TPC is vrijwel net zo oud als het TPC zelf (zie bijvoorbeeld Van der Waerden (1911)) en de eerste aanzetten tot een sociotechnische vernieuwing van het TPC dateren van vlak na de tweede wereldoorlog (zie voor een overzicht: Van Eijnatten (1990a, 1990b) en Vixeboxse (1992: 53 e.v.)). Sindsdien zijn er - telkens onder een andere noemer: werkstructurering en werkoverleg, taakverrijking, job design, industriële democratisering - vele aanzetten geweest tot een structurele verandering van het TPC. De ervaringen daarmee kunnen van nut zijn voor een goede diagnose van de huidige problemen.

Het tweede deel - de hoofdstukken 4, 5 en 6 - is het analytische gedeelte. In hoofdstuk 4 wordt allereerst de keuze van de analysemethode en de organisatie-theorie verantwoord (paragraaf 4.1). Als 'methodetechniek' om de arbeidsrelaties in (productie)organisaties te onderzoeken is gekozen voor de 'functionele analyse' (Luhmann 1984: 83 e.v.). De gebruikte theorie is de sociale systeemtheorie (Luhmann 1967: 15 e.v.; De Sitter 1974b: 260-296) en de daarop gebaseerde systeemtheorie voor organisaties: de sociotechnische systeemtheorie (De Sitter 1974a). Het selectieve principe of 'de probleemconstructie' van waaruit geanalyseerd wordt, is, in de terminologie van Luhmann, 'de reductie van complexiteit'. Veranderingen in organisaties verlopen niet willekeurig, doch volgens het principe van complexiteit-reductie (De Sitter 1974b: 261).

Na de verantwoording van de onderzoeksmethode en -theorie wordt in paragraaf 4.2 het analysemodel ontvouwd. Het systeem waar de analyse zich op richt, is de organisatie. Eenheid van analyse is, zoals gezegd, de functionele arbeidsrelatie. Het model steunt in de eerste plaats op het onderscheid dat gemaakt is tussen de arbeidsrelatie als operationele relatie en als contractuele relatie. Voor elk van beide relaties worden drie functies onderscheiden: de adaptieve functie, de integratieve functie en de legitimerende functie. Aan de hand van de zo ontstane zes cellen van het model zullen de beide productieconcepten worden gekarakteriseerd en vergeleken.

In de hoofdstukken 5 en 6 wordt de vergelijkende analyse gemaakt van de beide productieconcepten teneinde de organisatiepraktijk bij de IPV te verbeteren. Deze hoofdstukken vormen het hart van de studie. Hoofdstuk 5 is gewijd aan de operationele relatie in beide productieconcepten en hoofdstuk 6 aan de contractuele relatie. In elk hoofdstuk worden de twee productieconcepten systematisch geanalyseerd en vergeleken aan de hand van de drie onderscheiden functies. Op grond van deze vergelijkende analyse worden conclusies getrokken over de risico's en kansen die beide concepten in zich bergen voor het proces van IPV. De in hoofdstuk 5 gehanteerde onderverdeling verschilt enigszins van die in hoofdstuk 6. In de eerste drie paragrafen van hoofdstuk 5 worden de beide concepten telkens vergeleken aan de hand van één van de drie onderscheiden functies. In paragraaf 5.1 is dat de adaptieve functie, in paragraaf 5.2 de integratieve functie en in paragraaf 5.3 de legitimerende functie. Paragraaf 5.4 is gereserveerd voor de samenvatting van dit hoofdstuk en de conclusies. De onderverdeling van hoofdstuk 6 met als onderwerp de contractuele relatie is niet gebaseerd op de drie functies, maar op de beide onderscheiden productieconcepten. In paragraaf 6.1 wordt de aard van de operationele relatie in het TPC

geanalyseerd, in paragraaf 6.2 de contractuele relatie. In beide paragrafen komen achtereenvolgens de drie functies aan bod.

De analyse in deze twee hoofdstukken maakt zichtbaar hoezeer de gangbare productieorganisaties, maar ook de omringende maatschappij doortrokken zijn van de kenmerken van het Tayloristische Productie Concept. Daardoor zijn de leden van deze organisaties, zowel het management als de werknemers, bij het oplossen van knelpunten geneigd, ja sterker nog, de 'Tayloristische logica' gebiedt hen welhaast telkens weer terug te grijpen op de aloude Tayloristische recepten. Wanneer deze niet meer voldoen, leidt dat op den duur tot een inertie, die het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengt.

Tegelijkertijd wordt uit de analyse duidelijk dat er niet alleen nadelen, maar ook voordelen aan het TPC verbonden zijn. Deze voordelen komen ter discussie te staan bij de transformatie naar het NPC. Ze betreffen vooral de zekerheid van de formele regels en de vele routines in de TPC-organisatie. Uiteindelijk dringt zich de vraag op hoe de TPC-organisatie de eigen geslotenheid kan doorbreken zonder al te grote risico's voor de leden van de organisatie en de organisatie zelf en wat daarbij de inbreng van buitenaf kan zijn. In het derde en laatste deel van de studie - hoofdstuk 7 - gaat het om de ontwikkeling van plannen. Het is een zoektocht naar de voorwaarden voor het realiseren van een in sociaal en economisch opzicht succesvolle IPV.

Er wordt een perspectief geschetst voor een veranderingspraktijk. Allereerst wordt de vraag gesteld of, en zo ja, hōe de Tayloristische organisatie structureel kan veranderen. Deze vraag wordt toegespitst op het punt of, en zo ja, in hoeverre daarbij interventie door externe deskundigen mogelijk en noodzakelijk is (paragraaf 7.1). Voor het formuleren van een antwoord op deze vraag wordt aansluiting gezocht bij een recente ontwikkeling in de (sociale-)systeemtheorie: de beschouwing van systemen als autopoietische of zelfreferentiële systemen (Luhmann 1984).

Paragraaf 7.2 is gewijd aan de 'democratische dialoog'. Deze is kenmerkend voor de in het Zweedse LOM-programma ontwikkelde aanpak voor organisatieverandering (Gustavsén s.a.). De kracht van deze aanpak is de grote waarde die er gehecht wordt aan de participatie van alle organisatieleden aan het veranderingsproces. Enerzijds voortbouwend op deze 'democratische dialoog', maar anderzijds ook vanuit een fundamentele kritiek erop, worden tenslotte in paragraaf 7.3 de contouren geschetst van een alternatief. Dit alternatief wordt de 'herontwerpdialoog' genoemd.

Deel 1

Probleemstelling en inventarisatie

2 Van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept: de Integrale Productie Vernieuwing

One must "learn to learn": it is no longer enough to let the notion reach storage and be deposited here on its own.

-Primo Levi

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op het onderwerp van de studie: de verandering van productieorganisaties op basis van de principes van de 'moderne sociotechniek'. In paragraaf 2.1 wordt de context geschetst waarbinnen deze ontwerp- en veranderingsmethodiek zich ontwikkeld heeft. In paragraaf 2.2 worden de belangrijkste elementen van deze methodiek omschreven en de grondprincipes toegelicht. In paragraaf 2.3 worden tenslotte enige begrippen uitgewerkt die relevant zijn in verband met het veranderkundige element van de moderne sociotechniek.

2.1 De 'Moderne Sociotechniek' in de jaren tachtig

In hun in 1984 verschenen boek *Das Ende der Arbeitsteilung?* formuleerden Kern en Schumann de volgende arbeidspolitieke hypothese over het ontstaan van een Nieuw Productie Concept (NPC):

"In den industriellen Kernsektoren vollzieht sich vor unseren Augen ein grundlegender Wandel der Produktionskonzepte. (...) Bisher beruhten alle Formen kapitalistischer Rationalisierung auf einem Grundkonzept, das lebendige Arbeit als Schranke der Produktion fasste, die es durch möglichst weitgehende technische Autonomisierung des Produktionsprozesses zu überwinden galt. (...) Gerade in einem historischen Moment der Explosion technischer Möglichkeiten zur Ersetzung menschlicher Funktionen, die gigantische Freisetzungen zur Folge hat, (...) steigt das Bewusstsein für die qualitative Bedeutung menschlicher Arbeitsleistung und die Wertschätzung der besonderen Qualitäten lebendiger Arbeit. Das Credo der neuen Produktionskonzepte lautet: a) Autonomisierung des Produktionsprozesses gegenüber lebendiger Arbeit durch Technisierung ist kein Wert an sich. Die weitestgehende Komprimierung lebendiger Arbeit bringt nicht per se das wirtschaftliche Optimum. b) Der restringierende

Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale. Im ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen; Qualifikationen und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt" (Kern & Schumann 1984: 19).

De bovenstaande hypothese over een Nieuw Productie Concept baseerden Kern en Schumann op hun onderzoeksbevindingen in drie kernsectoren van de Duitse industrie, de auto-industrie, de machinebouw en de chemische industrie. De gedachtengang er achter is op zich niet nieuw. De voordelen van het gebruik van de kennis en het vakmanschap van de arbeider in het productieproces zijn sinds de jaren vijftig al beschreven in een groot aantal studies. Trist en Bamforth (1951) bijvoorbeeld constateerden in hun onderzoek in de mijnen dat, wanneer (groepen) mijnwerkers zoveel mogelijk zelf hun werk mochten inrichten, de resultaten veel beter waren dan wanneer alles vanboven - en dat is hier letterlijk vanboven - precies werd voorgeschreven. Na dit in de literatuur vaak geciteerde project in de mijnen zijn er in verschillende landen in Europa, de Verenigde Staten en Canada veel soortgelijke organisatieveranderingen in bedrijven doorgevoerd. Bekende projecten in Nederland waren het veldexperiment bij de *Postcheque- en Girodienst* (Van Beinum 1963) en de vele experimenten bij *Philips* (zie onder andere Den Hertog 1977). Een belangrijk deel van deze soms meer, soms minder succesvolle projecten komt voor rekening van onderzoekers en organisatieadviseurs die samengebracht kunnen worden onder de noemer van 'de sociotechnische systeembenadering van organisaties'. Deze benadering heeft haar oorsprong in het *Tavistock Institute* in Engeland (zie voor een overzicht Van Dijck 1984: 803-831 en Van Eijnatten 1990a).

Achteraf gezien moet geconstateerd worden dat de diffusie van de in deze sociotechnische veranderingsprojecten opgedane kennis en ervaring betrekkelijk gering was: het bleef een ontwikkeling in de marge. Van een 'Copernicaanse ommekeer', waar Den Hertog het in 1977 optimistisch over had, was dan ook geen sprake.

De belangrijkste verklaring voor het uitblijven van sociotechnische vernieuwing was dat de noodzaak van een ingrijpende verandering van de Tayloristische organisatie zich vooralsnog niet opdrong aan het management. De afzet groeide stabiel, de energiekosten waren relatief laag en Japan was als concurrerende producent nog relatief onbetekenend, waardoor flexibiliteit en kwaliteit nog geen uitgesproken concurrentiefactoren waren.

Er is echter nog een andere verklaring. Sociotechnici waren in de eerste plaats 'doeners'. De ontwikkeling van een goed gefundeerde theorie en ontwerpmethodologie en de systematische evaluatie van experimenten die her en der werden uitgevoerd, stonden bij hen op de tweede plaats. Dit heeft de diffusie van de sociotechniek in de wetenschap en in het verlengde daarvan het bedrijfsleven niet bevorderd. De doorstroom van de ideeën van de sociotechniek via opleiding en scholing was beperkt.

Het 'nieuwe' van de jaren tachtig - Kern en Schumann geven daar met hun studie uitdrukking aan - is het feit dat de voordelen van het NPC tot het bewustzijn zijn doorgedrongen van diegenen die het productieproces uiteindelijk vorm geven: het management. Zij waren gewend aan de stabiele economische ontwikkeling van de zestiger en het begin van de zeventiger jaren, toen een hoge produktiviteit volstond voor de winstgevendheid van

bedrijven. In de jaren daarna echter wordt de markt veel complexer en onvoorspelbaarder door de snelle innovatie van de technologie en de komst van nieuwe concurrenten op de afzetmarkt (Fruytier, Ten Have e.a. 1988: 13-17). Naast een concurrerende kostprijs zijn flexibiliteit, leverbetrouwbaarheid, kwaliteit en de laatste jaren meer en meer ook innovativiteit (Bolwijn & Kumpe 1988) sterk in belang toegenomen eisen aan het productieproces. Bedrijven moeten in staat zijn wisselende hoeveelheden van voortdurend veranderende soorten en varianten van kwalitatief goede, nieuwe producten op de markt te brengen. Tegelijkertijd worden er hogere eisen gesteld aan de snelheid waarmee geleverd kan worden, maar vooral aan de betrouwbaarheid. Afgesproken levertijden mogen niet overschreden worden en er moet sprake zijn van een constante produktkwaliteit. De functie van het management, het beheersen van het productieproces, is hierdoor wezenlijk anders en ook zwaarder geworden. Er is sprake van een veel complexere en gevarieerdere omgeving dan in de zestiger en zeventiger jaren. Het toepassen van de beheersingsprincipes van het Taylorisme - zo adequaat in een relatief voorspelbare omgeving - blijkt niet langer zinvol. De basis-eigenschappen van het integrale productieconcept van het Taylorisme komen ter discussie. Een nieuw integraal productieconcept, gebaseerd op de kwaliteit van de menselijke arbeid, krijgt zijn kans in de strategieën van het management.

In de jaren tachtig neemt het aantal bedrijven en instellingen waar het TPC fundamenteel ter discussie wordt gesteld en geëxperimenteerd wordt met een nieuwe structuur van de organisatie, sterk toe. Relatief gezien blijft het echter een zeer kleine groep. De ontwikkelingen in deze bedrijven hebben evenwel, door de aandacht die ze krijgen in de wetenschappelijke en publieke media, een grote invloed op het 'doen' en vooral het 'denken' in organisaties. Parallel daaraan wordt, in beperkte mate gestimuleerd door overheid en bedrijfsleven, binnen de organisatie- en bedrijfskunde hard gewerkt aan het leggen van de theoretische en praktische fundamenten voor een structureel herontwerp van organisaties. De lijn vanuit het verleden wordt doorgezet, nu echter vanbuiten ondersteund door de ontwikkeling op de afzetmarkt en de technologische vernieuwing.

Temidden van vele andere, soortgelijke initiatieven (onder andere Van Assen, Den Hertog & Koopman 1980; In 't Veld 1981; Aguren, Edgren & De Sitter 1982; Brödnér 1985; Kastelein 1985; De Leeuw 1986) ontwikkelt zich in Nederland vanuit de klassieke sociotechnische systeembenadering van bedrijven een nieuwe ontwerpmethodiek, de 'moderne sociotechniek' genoemd (Groep Sociotechniek 1987; Den Hertog & De Sitter 1988; het themanummer *Sociotechniek* van het tijdschrift *Gedrag en Organisatie* 1989, 4/5). Op basis van de kennis over de wijze waarop in het TPC de productie georganiseerd is en over de risico's van dit productieconcept voor de continuïteit van de organisatie binnen de huidige omgevingscondities, wordt een integraal sociotechnisch alternatief concept ontworpen. In deze studie is dit het Nieuwe Productie Concept (NPC) genoemd. Ook wordt er een plan van aanpak ontwikkeld voor de vervanging van het gangbare Tayloristische concept door dit NPC: de Integrale Productie Vernieuwing (IPV). In dit plan worden de inhoud van de uit te voeren ontwerpstappen, de volgorde daarvan en de basisprincipes die daarbij als richtlijn dienen, geformuleerd en tevens wordt een procedure ontworpen voor de manier waarop het veranderingsproces (de overgang van TPC naar NPC) bestuurd

moet worden. Beide productieconcepten en het proces van IPV zullen kort worden toegelicht.

2.2 Het Tayloristisch Productie Concept (TPC), het Nieuwe Productie Concept (NPC) en de Integrale Productie Vernieuwing (IPV)

TPC en NPC

De 'moderne sociotechniek' is een methodiek voor het ontwerpen en herontwerpen van organisaties, in het bijzonder van productieorganisaties. De uitgangspunten van deze ontwerpmethodiek zijn te vinden in de sociotechnische systeemtheorie (zie voor de formulering van deze theorie de vijf artikelen over Sociotechniek in het blad Mens en Onderneming 1974, 1975). Het belangrijkste kenmerk van de methodiek is het gezichtspunt dat organisatieverandering alleen mogelijk is op grond van een integraal model (De Sitter 1989b). De productie en het produceren als organiseerproces zijn het resultaat van een groot aantal in elkaar verweven deelprocessen die van invloed zijn op en gestuurd worden door normen en regels. Deze normen en regels zijn voortgekomen uit de al of niet gezamenlijke doeleinden en opvattingen van de leden en geledingen binnen de organisatie en van individuen en groepen in de omgeving van de organisatie. De interdependentie van alle deelprocessen leidt ertoe dat de verklaring van het verloop van de afzonderlijke deelprocessen en de uitkomsten ervan nooit kan plaatsvinden zonder een analyse van alle andere deelprocessen. In het verlengde daarvan zal ook het (her)ontwerp van de - deze vele deelprocessen omvattende - organisatie integraal moeten zijn.

Inzicht in het verloop van de onderling gerelateerde deelprocessen, dat wil zeggen het leren kennen van de organisatie, betekent het reconstrueren van het patroon dat schuilgaat achter alle functionele (arbeids)relaties waaruit deze deelprocessen binnen de organisatie en tussen de organisatie en haar omgeving zijn opgebouwd. Het gaat er om de onderliggende patronen te leren kennen die de verbinding leggen tussen de talloze, vaak ogenschijnlijk chaotische patronen. Het is "the pattern, which connects", zo stelt Bateson (1979), wiens ideeën ten grondslag liggen aan de in hun uitgangspunten sterk aan de sociotechnische systeemtheorie verwante organisatietheorie van Weick (1979) en de 'organizational learning'-theorieën van Argyris en Schön (1978). Deze functionele arbeidsrelaties of interacties (zoals Weick ze noemt) zijn immers niet volledig ongeordend en toevallig, maar verlopen volgens patronen. Er is een configuratie of structuur in te ontdekken. Deze configuratie of structuur is niet vast en onveranderlijk, maar het beste te beschouwen als "a dance of interacting parts" (Bateson 1979: 13).

Het integrale model van (productie)organisaties dient dus inzicht te bieden in de specifieke manier waarop de arbeidsrelaties of interacties in de organisaties gestructureerd (of, in termen van Weick, "geassembleerd") zijn en de wijze waarop tegelijkertijd door middel van deze arbeidsrelaties structurering of assemblage plaatsvindt. Het model moet het mogelijk maken de architectuur van de patronen of configuraties op te sporen, alsmede de

wijze waarop deze architectuur de interne en externe functies van een organisatie bepaalt als uitkomst van de "interacterende delen" (De Sitter 1989b: 231)¹.

Het produktieproces is opgebouwd uit twee functies:

- een uitvoerende functie: het realiseren van de geselecteerde arbeidsrelaties;
 - een regelende functie: het selecteren van uit te voeren arbeidsrelaties.
- Bezien vanuit deze twee verschillende functies kan de structuur van de arbeidsrelaties onderverdeeld worden in twee aspectstructuren:

- de produktiestructuur: de architectuur van de groepering en koppeling van de uitvoerende functies;
- de besturingsstructuur: de architectuur van de groepering en koppeling van de regelende functies².

De Sitter onderscheidt vijf kenmerkende grootheden aan de hand waarvan de architectuur van de beide functies gekarakteriseerd kan worden. Deze vijf zogenaamde structuurparameters zijn achtereenvolgens:

1. Functionele concentratie.

Deze parameter verwijst naar de groepering en koppeling van de functies ten opzichte van orderstromen, of in meer algemene termen, ten opzichte van input-output combinaties. Er zijn twee extremen: alle typen orders passeren potentieel alle subsystemen (concentratie) of elk ordertype is gekoppeld aan zijn eigen subsysteem (deconcentratie in parallele orderstromen).

Functionele concentratie houdt dus in dat alle subsystemen (afdelingen, mensen, machines) bij alle productieorders betrokken kunnen zijn. Bij functionele deconcentratie is de inzet van mensen en machines uitgesplitst naar afzonderlijke ordertypes. Een veel gebruikt voorbeeld om beide principes te verduidelijken is dat van de metaalbewerking. In een functioneel geconcentreerde structuur kunnen alle mensen en/of machines die een bepaalde bewerking uitvoeren, bijvoorbeeld frezen, bij alle orders betrokken worden waarbij gefreesd moet worden. In een functioneel gedeconcentreerde structuur is dat niet het geval. De totale orderstroom is in parallele stromen opgedeeld en de mensen en/of machines zijn over deze parallele stromen verdeeld.

-
- 1 Een evenwichtige procesgang vereist de voortdurende onderlinge afstemming tussen interne en externe functies onder veranderlijke condities die voor een belangrijk deel door het uitwisselingsnetwerk tussen organisatie en omgeving worden gegenereerd. Weick (1979) noemt dit het balanceren tussen de functie-eis van interne stabiliteit en de functie-eis van flexibiliteit ten aanzien van de omgeving. Bij de constructie van het analysemodel in hoofdstuk 4 komen deze interne en externe functie-eis van de organisatie verder ter sprake. Hier concentreer ik mij op de verschillende architecturen van de arbeidsrelaties tussen de delen in de productieorganisatie.
 - 2 Voor het herontwerp van produktiesystemen is het noodzakelijk om naast de produktiestructuur en de besturingsstructuur nog een derde aspectstructuur te onderscheiden: de informatiestructuur. Bij de informatiestructuur gaat het om de wijze waarop regelinformatie naar vorm en inhoud wordt geregistreerd, verwerkt en uitgewisseld.

- 2a. Differentiatie in de uitvoering.
Deze parameter verwijst naar de arbeidsverdeling door het scheiden van drie fundamentele uitvoerende functies in produktiesystemen: het voorbereiden, het ondersteunen en het maken.
- 2b. Specialisatie in de uitvoering.
Deze parameter verwijst naar de arbeidsdeling in de uitvoerende functie: de splitsing van uitvoerende functies in een aantal deelfuncties.
3. Scheiding van uitvoerende en regelende functies.
Deze parameter verwijst naar de allocatie van respectievelijk uitvoerende en regelende functies aan afzonderlijke elementen (mensen of machines).
- 4a. Differentiatie in de regeling.
Deze parameter verwijst naar de arbeidsverdeling door het splitsen van regelkringen, afhankelijk van hun regelbereik.
- 4b. Specialisatie in de regeling.
Deze parameter verwijst naar de arbeidsdeling in de regelende functies: de splitsing van regelende functies in aspecten en de allocatie van aspectregelingen aan afzonderlijke aspectregelaars (voor kwaliteit, voor onderhoud, voor transport, voor personeel etc.).
5. De verdeling van regelfuncties in de regelkring.
Een regelkring bevat altijd een waarnemende functie, een beoordelingsfunctie en een ingreep-keuzefunctie. De parameter 'verdeling van regelfuncties' verwijst naar de allocatie van deze functies aan afzonderlijke elementen (mensen of machines). Met andere woorden: deze parameter duidt op de arbeidsverdeling in de regelkring.

Met behulp van deze vijf parameters kan de structurering van de regelende en uitvoerende functies van de twee onderscheiden productieconcepten, het TPC en het NPC, gekarakteriseerd worden. Het TPC kenmerkt zich door de maximalisering van de vijf parameters, het NPC daarentegen door de minimalisering (zie figuur 2.1).

Productieconcept	TPC	NPC
Parameters		
Mate van functionele concentratie	Wat maximaal mogelijk is	Wat minimaal noodzakelijk is
Mate van differentiatie en specialisatie van de uitvoerende taken	Wat maximaal mogelijk is	Wat minimaal noodzakelijk is
Mate van scheiding van regeling en uitvoering	Wat maximaal mogelijk is	Wat minimaal noodzakelijk is
Mate van differentiatie (naar domein) en specialisatie van de regelende functies	Wat maximaal mogelijk is	Wat minimaal noodzakelijk is
Mate van verdeling van de regelfuncties in de regelkring	Wat maximaal mogelijk is	Wat minimaal noodzakelijk is

Figuur 2.1: Het Tayloristisch Productie Concept en het Nieuwe Productie Concept.

TPC

De vijf parameters overziend kan het leidend principe voor de structurering van de arbeidsoperaties in het TPC "de maximaal mogelijke arbeidsverdeling" genoemd worden (Kuipers 1989). Het meest aansprekende voorbeeld is een lopende band waaraan arbeider en arbeidsters kortcyclische handelingen uitvoeren die slechts een zeer geringe inleertijd vragen. Verder hoeven ze niets te doen. De voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken worden uitgevoerd door specialisten en bazen. Er is een apart iemand of een aparte stafafdeling voor de kwaliteitscontrole, voor de planning, voor het onderhoud van de machines enzovoorts, enzovoorts. In een organisatie volgens dit principe kan routine optimaal benut worden met een minimale kennisinvestering in de factor arbeid.

Het productieconcept van de Tayloristisch productieorganisatie - het TPC - staat model voor een wijze van produceren die tot op de dag van vandaag zowel de kapitalistische als (voorheen) communistische maatschappijen gedomineerd heeft. De fundamenten voor dit concept stammen eigenlijk al van voor de tijd van Taylor (bijvoorbeeld het arbeidsverdelingsprincipe van Babbage (1835)). In de loop van de twintigste eeuw is het concept in talloze varianten verder uitgewerkt (zie hierover uitgebreid Littler 1982). De methodische ordening en de wetenschappelijke grondslag die Taylor aanbracht, rechtvaardigen echt om hier van het Tayloristisch Productie Concept te spreken.

Het principe van de maximaal mogelijke arbeidsverdeling in het TPC houdt in dat de complexiteit van de omgeving intern gereduceerd wordt door het vergroten van de voorspelbaarheid van de arbeidsrelaties of operaties (standaardisatie van functies). Volgens Taylor was standaardisatie van functies het middel tot vergroting van de produktiviteit. Daarvoor is allereerst de concentratie van functies noodzakelijk. Zolang functies gedececentreerd aan bepaalde orders gebonden blijven, is standaardisatie immers maar beperkt mogelijk³. Gegeven de concentratie van functies kan de standaardisatie verwezenlijkt worden door de scheiding van uitvoering en regeling, en vervolgens door de differentiatie en specialisatie van de uitvoerende en regelende taken. Daardoor kunnen er routines opgebouwd worden en kan er steeds meer kennis verzameld worden over steeds kleinere deelgebieden. Binnen deze deelgebieden kan het proces van standaardisering door middel van de scheiding van uitvoering en regeling zich dan verder voortzetten⁴.

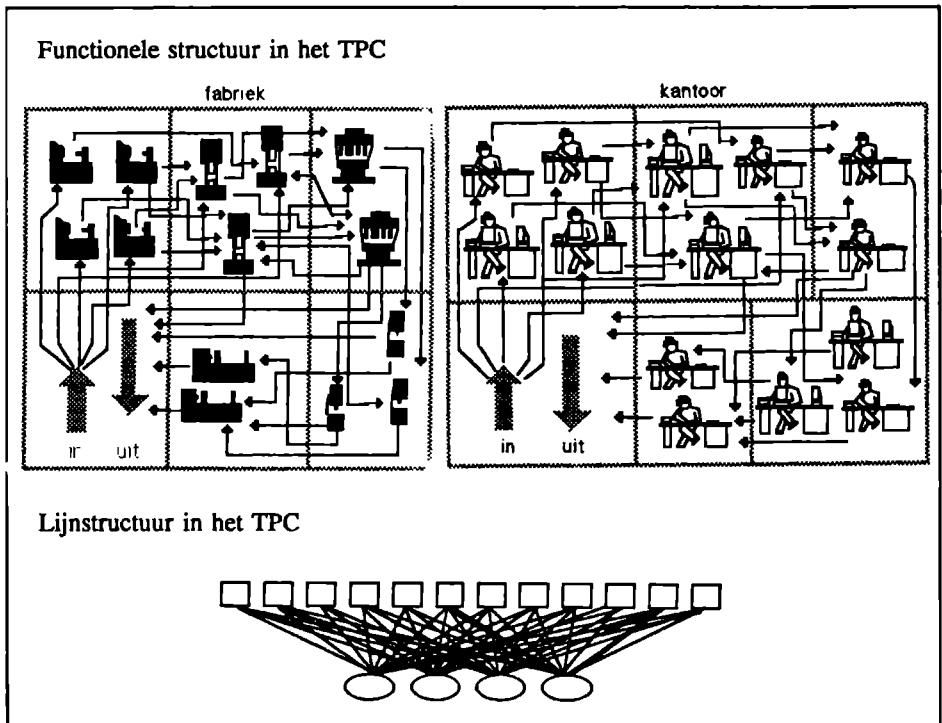
Hoe ziet het geheel van al die functioneel geconcentreerde clusters van zoveel mogelijk gestandaardiseerde en gedifferentieerde en gespecialiseerde operaties eruit? De organisatie

3 Door Taylor is dit nooit als een principe van 'systematic management' geformuleerd (De Sitter 1991: 12).

4 De splitsing van de uitvoerende functies in een groot aantal deelfuncties (specialisering) volgt logischerwijs uit het uitgangspunt van het vergroten van de voorspelbaarheid van de operatie. Uitvoerende functies zijn al voorspelbaar (gestandaardiseerd). Door verdere specialisering worden alleen de van de arbeiders gevraagde kennis nog geringer, terwijl de mogelijkheden tot uitwisseling van arbeidskrachten vergroot worden. Daarmee vloeit deze splitsing meer voort uit de wijze waarop de contractuele relatie wordt vormgegeven in het TPC (lage lonen, hoge uitwisselbaarheid). Volgens Kelly (1982: 24) paste deze splitsing dan ook niet in de gedachtegang van Taylor. Taylor was er niet van overtuigd dat vergaande opsplitsing van uitvoerende arbeid de produktiviteit ten goede kwam. Pas de invoering van de lopende band (Fordisme) gaf de stoot tot de vergaande splitsing van de uitvoerende functies.

is de som van een groot aantal clusters van overeenkomstige operaties, die aan alle orders gekoppeld kunnen worden. Het is een stationaire organisatie. Dat wil zeggen dat de clusters van operaties bij voorbaat, ongeacht de orders, vastliggen. Zij vormen de werkstations waarlangs de orders gevoerd worden. Alle voorbereidende en ondersteunende operaties zijn gekoppeld aan alle werkstations.

Binnen het TPC kunnen twee dominante structuurtypen onderscheiden worden: de functionele structuur en de lijnstructuur (zie figuur 2.2). Bij de functionele structuur ligt de route van de orders niet vast. De nadruk ligt op de flexibiliteit. Dit gaat ten koste van de beheersbaarheid. Alles kan gemaakt worden, want alle orders kunnen kris-kras langs alle stations lopen. Er wordt in feite productiecapaciteit geleverd. "U vraagt wij draaien" is het devies. Bij een toename van het aantal orders neemt de interne complexiteit van de organisatie exponentieel toe.



Figuur 2.2: Dominante structuurtypen in het TPC: functionele structuur en lijnstructuur. Bron: De Sitter 1989c.

Bij de lijnstructuur (figuur 2.2) ligt de route in principe vast. De nadruk ligt hier op de beheersbaarheid. Dit gaat ten koste van de flexibiliteit. Hier geldt het devies van Henry Ford: "We kunnen alle kleuren leveren, als het maar zwart is". Deze structuur bestaat bij de gratie van de aanwezigheid van een klein aantal zeer dominante routes waarop de lijn

ingesteld kan worden. Het in vergelijking met de functionele structuur geringe aantal relaties tussen de werkstations heeft een geringe complexiteit tot gevolg, maar dat gaat ten koste van een zeer complexe voorbereidings- en ondersteuningsstructuur.

In beide structuren is bij toenemende omgevingscomplexiteit sprake van een toenemende variabiliteit (aantal verschillende operaties) en een toenemend aantal operationele relaties tussen een groeiend aantal mensen en machines. De coördinatie daarvan wordt steeds complexer. Er moet steeds meer geregeld worden (groeiende 'regelbehoefte') tussen de functioneel gescheiden specialisaties en tussen de gespecialiseerde stafdiensten en de uitvoering aan de werkstations. De vele managementfuncties, waar de capaciteit om te regelen geconcentreerd is, moeten zorgen voor het stroomlijnen van een zeer complex productieproces. Aan de regelbehoefte als gevolg van de lokaal wisselende omstandigheden kan nauwelijks tegemoet gekomen worden.

Ondanks de vele managementfuncties is de totale hoeveelheid regelcapaciteit in de organisatie relatief gering. Zowel voor de productieoperaties als voor de besturing ervan geldt dat datgene wat gestandaardiseerd kon worden, gestandaardiseerd is (en vervolgens zo mogelijk geautomatiseerd). Het gevolg daarvan is dat de kwaliteit van de arbeid in de TPC-organisatie laag is en de mogelijkheden om als organisatie te leren gering zijn. Op deze beide, voor de verandering in organisaties zo essentiële functie-eisen ga ik verderop in een aparte paragraaf in.

NPC

Tegenover het principe van de maximaal mogelijke arbeidsverdeling in het TPC staat het leidend principe van het NPC: 'de minimaal noodzakelijke arbeidsverdeling'⁵. Een voorbeeld hiervan is de afdeling in de fabriek waar een groep van arbeiders een product of een afgerond deel van een product in z'n geheel fabriceert ('een hele taak verricht'). Dat fabriceren houdt in dat de groep als geheel verantwoordelijk is voor de directe, uitvoerende taken, maar ook (zoveel als mogelijk) voor de voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken. Zo'n groep wordt hele-taakgroep genoemd. In deze situatie wordt het regelvermogen van de factor arbeid optimaal benut, ervan uitgaand dat de dragers van de factor arbeid over voldoende kennis beschikken en gemotiveerd zijn voor een efficiënt en effectief gebruik van dit regelvermogen. De taken (operaties) die in de groepen worden uitgevoerd (het 'hoe') liggen niet vast. Alleen de transformatie (het 'wat') is vanbuiten zichtbaar en bestuurbaar. Door gebruik te maken van flexibele technieken worden de beschikbare mogelijkheden voor het uitvoeren van complexe operaties vergroot.

Het principe van de minimaal noodzakelijke arbeidsverdeling in de organisatie houdt in dat de voorspelbaarheid van de input vergroot wordt en dat het aantal en de variabiliteit van de operaties onbekend c.q. ondoorzichtig blijft. De focus is in de eerste plaats gericht op het reduceren van de complexiteit op het niveau van de organisatie door het meer voorspelbaar maken van de in principe onvoorspelbare orders vanuit de omgeving. Daar-

5 Noodzakelijk in termen van tijd, energie en ruimte iedereen kan zijn eigen huis of schip bouwen, maar door de arbeid te verdelen kan het sneller, met minder inspanning en een beter gebruik van capaciteiten, materiaal en hulpmiddelen.

door hoeft er op organisatieniveau minder geregeld te worden (reductie van de regelbehoefte). Door al naar gelang de input (de orders) de productiefuncties in parallelle subsystemen uit te voeren en daarbinnen te segmenteren, wordt deze interne reductie van de complexiteit, met als gevolg minder regelbehoefte, bereikt. Tegenover de functionele concentratie van het TPC staat de transformationele concentratie van het NPC (De Sitter 1989c). De operaties worden niet per functie gegroepeerd, maar per order. De functies worden dus gedeconcentreerd.

In de tweede plaats wordt er zoveel mogelijk flexibiliteit ingebouwd op het niveau van de uit te voeren operaties binnen de segmenten door de variabiliteit ervan in stand te houden (dus niet te standaardiseren) en het vergroten van het vermogen tot regelen (vergroting van de regelcapaciteit). Er is een minimaal noodzakelijke differentiatie en specialisatie in de uitvoering. Bij het bouwen van de segmenten (en de vorming van één of meerdere 'hele-taakgroepen' binnen de segmenten) worden uitvoerende functies zodanig bijeengebracht dat er een minimum is aan raakvlakken tussen de segmenten ('externe interfaces') en er minder te regelen valt. De voorbereidende en ondersteunende functies zijn geclusterd per segment.

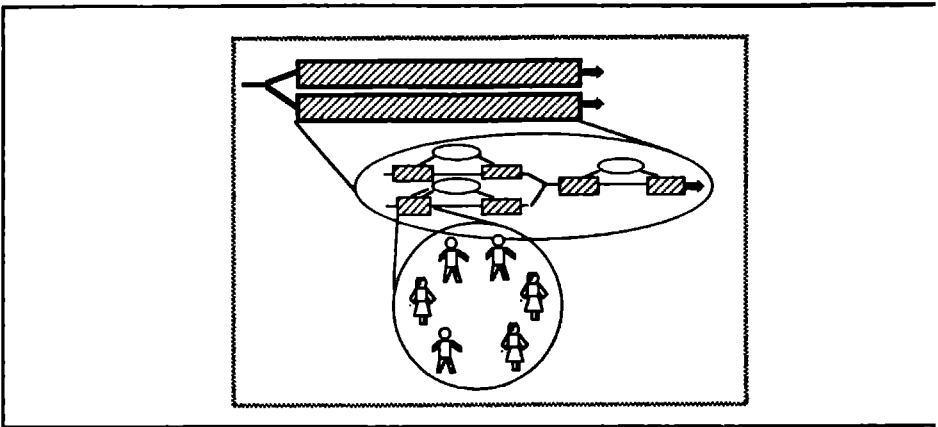
De vorming van hele-taakgroepen betekent een integratie van uitvoerende en regelende taken. Dat zorgt er voor dat de regelcapaciteit in de taakgroep aangepast is aan de relatief grote regelbehoefte op dit lokale niveau in de organisatie. De taakgroepen zijn hierdoor in belangrijke mate zelforganiserend (Kuipers 1989).

Hoe ziet het geheel van taakgroepen, segmenten en parallelle systemen er nu uit? De clustering van de operaties in het NPC ligt niet, zoals in de stationaire TPC-organisatie, bij voorbaat vast, maar is afhankelijk van het soort orders. Er is sprake van een niet-stationaire organisatie. Dit onderscheid tussen stationair en niet-stationair is in het licht van de probleemstelling van deze studie belangrijk. Het TPC is gebaseerd op vele kleine subsystemen met een grote voorspelbaarheid van de interne processen, maar een zeer grote onvoorspelbaarheid van de processen tussen de systemen. Het NPC is gebaseerd op subsystemen met relatief onvoorspelbare interne processen, maar relatief voorspelbare processen tussen de subsystemen. De structuur van het NPC kan als stroomsgewijs worden getypeerd (zie figuur 2.3). Door de deconcentratie van de - sterk toegenomen - regelcapaciteit in de gehele organisatie is de kwaliteit van de arbeid in deze structuur relatief hoog, evenals het lerend vermogen van de organisatie.

Integrale Productie Vernieuwing

De Integrale Productie Vernieuwing (IPV) is het in de sociotechnische ontwerpmethodiek ontwikkelde plan voor de verandering van TPC-organisaties in NPC-organisaties. Aan de orde is de invoering van het NPC in Tayloristische organisaties: het onderwerp van deze studie.

Het veranderen van een TPC-organisatie in een NPC-organisatie kan worden opgevat als een productieproces met het NPC als het produkt. Zoals elk productieproces bestaat ook dit productieproces uit twee onderling nauw verbonden deelprocessen: de uitvoering van het herontwerp en het besturen (het managen) van het herontwerp. Bij de uitvoering van



Figuur 2.3: Het dominante structuurtype in het NPC: een stroomsgewijze structuur.
Bron: De Sitter 1989c.

het herontwerp gaat het om de inhoud en de volgorde van de uit te voeren ontwerpstappen en de basisprincipes die daarbij als richtlijn dienen. Bij de besturing van het vernieuwings proces gaat het om de vraag welke geleiding in de organisatie op welke manier betrokken is bij de verschillende stappen in het herontwerp en door wie en hoe de regels daarvoor worden vastgesteld. In de aanpak van de IPV gelden er voor de uitvoeringskant van het herontwerp strenge eisen ten aanzien van de inhoud en de volgorde. Het (her)ontwerpen van de produktiestructuur moet van 'boven naar onderen'. Dat wil zeggen dat op centraal niveau begonnen moet worden met de hergroepering en -koppeling van functies in de organisatie om vervolgens af te dalen naar de decentrale niveaus. De vorming van de hele-taakgroepen en de allocatie van mensen en middelen vinden plaats wanneer het proces van parallelisering en segmentering is afgerond. Pas wanneer men met het herontwerp van de produktiestructuur op het niveau van de hele-taakgroep is aangeland kan begonnen worden met het herontwerp van de besturingsstructuur (en in het verlengde daarvan de informatiestructuur). De zichtbare organisatie, dat wil zeggen het detailontwerp van de arbeidsplaatsen, de allocatie van de werknemers en het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden komt pas in het laatste stadium van het herontwerp aan de beurt. Voor de besturing van het veranderingsproces formuleren Kuipers en Van Amelsvoort (1990: 227) een aantal uitgangspunten. Deze uitgangspunten en de daarmee samenhangende veranderstrategische implicaties en problemen zullen in de volgende hoofdstukken uitvoerig ter sprake komen (zie ook Fruytier & Van Amelsvoort 1991). Ik beperk mij hier tot een korte opsomming:

- de top neemt haar verantwoordelijkheid voor de globale, strategische ontwerpbeslissingen;
- de bij het ontwerp betrokken sleutelpersonen uit de organisatie moeten abstract en los van de bestaande structuur in sociotechnische oplossingen kunnen denken;

- de veranderingsstrategie dient congruent te zijn met de beoogde zelforganisatie op lokaal niveau;
- de vernieuwing dient het resultaat te zijn van een experimentele leerstrategie op basis van een iteratief proces;
- kennis uit alle betrokken bedrijfssectoren dient te worden gemobiliseerd ten behoeve van een op de lokale omstandigheden afgestemd ontwerp;
- inspirerend, zichtbaar leiderschap is nodig om het dynamische veranderingsproces op koers te houden.

Kuipers en Van Amelsvoort (1990) beschouwen IPV als een proces waarin de verschillende fasen van de regulatieve cyclus doorlopen worden. Zij onderscheiden achtereenvolgens:

1. Verkennen van de omgeving in samenhang met de bestaande interne organisatie. Dit leidt tot een inventarisatie van de knelpunten in de organisatie.
2. Verwerken van de in de eerste fase verkregen informatie ten behoeve van het op algemeen strategisch niveau formuleren van functie-eisen en de daaruit af te leiden ontwerpspecificaties.
3. Vergaren van inzicht in het functioneren van de bestaande organisatie. In deze fase wordt de interne organisatie(structuur) of (al naar gelang de resultaten van de probleeminventarisatie) delen van de organisatie gedetailleerd geanalyseerd teneinde het zicht op het waarom van de waargenomen problemen te vergroten.
4. Vormgeven van de nieuwe organisatie volgens de ontwerpspecificaties. Dit is de cruciale fase waarin het ontwerp voor de nieuwe organisatie vorm krijgt. De bovengenoemde ontwerpregels dienen daarbij als richtsnoer.
5. Verankeren van het herontwerp: de feitelijke invoering. Fase 4 en 5 zijn geen in de tijd gescheiden processen. Het is niet zo dat eerst een blauwdruk van de nieuwe organisatie gemaakt moet worden (fase 4) die daarna opgelegd wordt aan de bestaande organisatie. Vormgeving en verankering beïnvloeden elkaar in de veranderingspraktijk in een iteratief proces. Het aanvankelijke globale ontwerp zal in dit iteratieve proces steeds specifiekere worden. Op deze manier 'leert' de organisatie het nieuwe productieconcept.

2.3 De 'kwaliteit van de arbeid', de 'betrokkenheid' van de arbeider en het 'leervermogen van organisaties' in het TPC en NPC

De relatief grote belangstelling waarop de ontwerpmethodiek van de 'moderne sociotechniek' en aanverwante herontwerpmethodieken zich mogen verheugen, valt voor een belangrijk gedeelte te verklaren uit de veronderstelde positieve gevolgen van het NPC voor de kwaliteit van de factor arbeid en in het verlengde daarvan voor de sociaal-culturele emancipatie (De Sitter 1981: 100) en leefbaarheid (Schuyt 1992) van onze samenleving. Al vanaf het moment dat de principes van de Tayloristische wijze van produceren hun intrede deden in fabrieken en kantoren en er een ogenschijnlijk onomkeerbare beweging op gang kwam die deze fabrieken en kantoren liet uitgroeien tot productiebureaucratieën waarin het criterium van de 'menselijke maat' (Van Assen, Den Hertog & Koopman

1980) meer en meer naar de achtergrond verdween, is er een tegenbeweging geweest on het patroon van de gestadige kwalitatieve degradatie van de arbeid en sociaal-economisch dekwalificering van de arbeiders te doorbreken (Edwards 1979).

Het succes van deze tegenbeweging was over het algemeen echter vrij mager. De industriële geschiedenis van de afgelopen eeuw wordt waar het de organisatie van d arbeid betreft, gekenmerkt door een gestadige beweging in één richting: toenemend arbeidsdeling en daling van de kwaliteit van de arbeid voor grote groepen werknemers. Wanneer het NPC kans van slagen heeft, dan zou dat een breuk betekenen in de 'ijzeren samenhang tussen verhoging van efficiëntie en effectiviteit enerzijds en daling van d kwaliteit van de arbeid anderzijds. Het was dan ook niet zo verwonderlijk dat de doo Kern en Schumann als hypothese geformuleerde resultaten van hun onderzoek (zie he citaat in de aanhef van dit hoofdstuk) een enorme ophief veroorzaakten in de wereld va de arbeids- en organisatiewetenschap. Mocht deze hypothese geldig zijn binnen een bred range van produktieorganisaties in de verschillende economische sectoren, dan zouden d implicaties ervan verreikend zijn. Zo stelt Bader (1987: 82-83) dat, als het ook maar zo lukken om het bewijs te leveren van de mogelijkheid van de door Kern en Schuman (1984: 24) geconstateerde 'arbeidspolitieke paradigmawisseling', dan zou:

"een patstelling worden overwonnen, die zowel de socialistische politiek alsook de kritische maatschappijtheorie bijzonder frustreert. Het gaat hier om de patstelling die sinds Max Weber de discussie beheerst en blokkeert. De rationalisering van de industriële produktie en de ontwikkeling van complexe, formele organisaties zouden dan niet onlosmakelijk verbonden zijn met het 'stählernen Gehäuse der Hörigkeit'. Versplintering van de arbeid en bureaucratische macht zouden niet zonder meer de prijs zijn, die voor efficiency betaald moet worden. Het alternatief zou zich niet beperken tot een 'dualistische maatschappij' in de zin van Gorz en Habermas of een stap terug betekenen naar de situatie vóór de industriële produktie (zoals bij Illich e.a.). Het zou integendeel een actuele, nieuwe inhoud verlenen aan het oude, socialistische concept van 'bevrijding in en door de arbeid'" (vert. schr.).

Zover is het echter nog niet. De vraagtekens die Kern en Schumann zelf al zetten bij d door hen geconstateerde ontwikkeling, overheersen in de reacties op hun onderzoek (zi onder andere Malsch & Seltz 1988) en ook het onderzoek dat in de afgelopen jare verricht is naar de invoering van het NPC stemt niet direct overeen met de door Kern e Schumann gewekte verwachtingen. Voordat ik daar echter in hoofdstuk 3 bij de inventar satie van de knelpunten dieper op inga, wil ik het, voor de vergelijking van de beid concepten, cruciale begrip 'kwaliteit van de arbeid' definiëren en de relatie toelichte tussen de kwaliteit van de arbeid en twee voor het veranderingsproces in organisatie

elangrijke begrippen: de 'betrokkenheid van de arbeiders' en het 'lerend vermogen van de organisatie'⁶.

en definitie van kwaliteit van de arbeid moet aan twee kenmerken voldoen: zij moet generaliseerbaar zijn en zij moet essentieel zijn. Met generaliseerbaar wordt bedoeld dat de definitie niet gebonden mag zijn aan een specifieke tijd en aan een specifiek soort arbeid. Dit betekent voor de definitie, dat deze niet refereert aan de in de tijd wisselende ehoefden van individuen (om te voorkomen dat de kwaliteit van de arbeid per persoon en er tijdseenheid kan verschillen) en abstraheert van de bijzondere eigenschappen/verschijningsvormen van de arbeid (om te voorkomen dat er een uitspraak gedaan moet worden over de kwaliteit van bijvoorbeeld timmerarbeid versus slooparbeid), maar, ongeacht de tijd, de voor elke arbeid geldende eigenschappen tot uitgangspunt neemt. Met essentieel wordt bedoeld dat andere belangrijk geachte kwaliteitsgezichtspunten de begripsomschrijving van de definitie als logische voorwaarde hebben. Bijvoorbeeld: het in artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet geformuleerde gezichtspunt van de aanpassing van het werk aan de mogelijkheden van de werknemer moet afleidbaar zijn uit de definitie van kwaliteit van de arbeid.

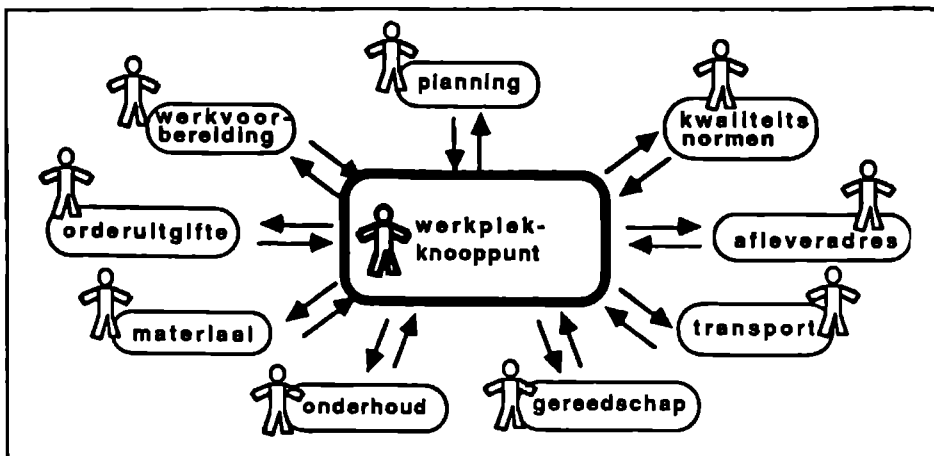
en dergelijke definitie van het begrip kwaliteit van de arbeid noodzaakt allereerst de omschrijving van het begrip 'arbeid'. Arbeid is interactie. In deze studie wordt gesproken over de arbeidshandeling als arbeidsrelatie. Arbeid van welke aard dan ook is een dynamisch⁷ uitwisselingsproces tussen een systeem (individu of groep) en een sociaal-economische omgeving. Uitwisseling impliceert het maken van keuzes. Wanneer er geen mogelijkheid tot keuze zou zijn, zou er ook geen sprake van uitwisseling meer zijn: de systemen vormen in dat geval een gesloten input-output cirkel. De 'werkplek' (het geheel van arbeidstaken dat gealloceerd is aan één persoon, zie het WEBA-model) vormt altijd een knooppunt van meerdere uitwisselingsprocessen. De Sitter (1989a) geeft het voorbeeld van een werkplek uit de fabriek. Dit voorbeeld kan met een beetje goede wil model staan voor elke werkplek (figuur 2.4).

En al deze uitwisselingsprocessen op de werkplek worden keuzes gemaakt waarmee zijn gerealiseerd wordt⁸. De kwaliteit van de arbeid zou nu vastgesteld kunnen worden door te gaan in welke mate de keuzes die gemaakt zijn, zinvol zijn of als zinvol ervaren worden. Maar welk criterium moet daarvoor gehanteerd worden? Bestaat er zoiets als een algemeen geldend beginsel waar we aan kunnen refereren, of is er een in de mens inge-

Voor de onderbouwing van de hier gegeven definitie van kwaliteit van de arbeid verwijs ik naar de door Ter Huurne en mij geschreven studie *Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem* (1983: met name het hoofdstuk 3) en de studie van de Projectgroep WEBA (1989), waarvan ik deel heb uitgemaakt.

Dynamisch wil zeggen niet alleen gekenmerkt door continuïteit, maar ook door ontwikkeling

Onder 'zijn' wordt hier - in aansluiting op Luhmann (1984) - selectie verstaan. Iets of iemand wordt geselecteerd, uitgekozen. Deze keuze is contingent, er had ook een andere keuze gemaakt kunnen worden. Zie voor een verdere uitwerking hoofdstuk 4.



Figuur 2.4: Werkplekmodel.

Bron: De Sitter (1989a, hfdst. 3: 1).

bouwde normenverzameling (vergelijk de behoeftenhiërarchie van Maslow), waaraan de waarde van de gemaakte keuzes ofwel de betekenis van de arbeid gerelateerd kan worden? Als dat het geval zou zijn, dan zou daarmee geweld gedaan worden aan het in de definitie geformuleerde wezen van de arbeid: arbeid als een uitwisselings- of interactieproces waarin keuzes gemaakt worden. Het kunnen maken van keuzes impliceert immers de aanwezigheid van alternatieven, niet alleen binnen gegeven normen, maar ook ten aanzien van die normen zelf. Wanneer die normen nu 'systeem'-immanent zouden zijn (dat wil zeggen: ze zijn ofwel een eigenschap van de persoon, ofwel een eigenschap van de omgeving), dan zou er van een keuze geen sprake meer kunnen zijn. Een nominale theorie zoals bijvoorbeeld de theorie van de behoeftenhiërarchie van Maslow, waarin een eigenschap of een relatie tussen eigenschappen als normatief referentiepunt van de interactie gedefinieerd wordt, is in wezen te statisch voor een veranderende werkelijkheid. Eigenschappen of een genormeerde relatie tussen eigenschappen van een persoon of omgeving zijn nooit systeemimmanent, maar altijd een functie van de interactie. Ook normen en waarden zijn het resultaat van interacties in het verleden en zullen veranderen door interacties in het heden en de toekomst.

Dat maakt het definiëren van kwaliteit van de arbeid er niet gemakkelijker op. Als een dergelijk 'absoluut' referentiepunt ontbreekt, zal de kwaliteit van de arbeid ontleend moeten worden aan de functie die arbeid vervult: kwaliteit van de arbeid als hoedanigheid van arbeid. Zo beschouwd is kwaliteit van de arbeid niets anders dan de mogelijkheid tot arbeid in de zin van de definitie: een dynamisch uitwisselingsproces tussen individu en omgeving, waarin door het maken van keuzes zin gegenereerd wordt. De kwaliteit van de arbeid is de mogelijkheid tot arbeid. Vanuit de actor (de arbeid-er) gezien gaat het om de mate waarin arbeid zijn of haar totale interactiemogelijkheden in de tijd kan bevorderen, steunen en ontwikkelen of juist kan blokkeren en verstoren. Of er sprake is van de ontwikkeling dan wel blokkering van de interactiemogelijkheden moet, zo wil ik hieronder

toelichten, beschouwd worden tegen de achtergrond van het kunnen bereiken en bewaren van een precare balans tussen de vele onderling afhankelijke relaties met de (sociaal-economische) omgeving (De Sitter 1989a, hoofdstuk 2: 3). Voor deze toelichting zal ik gebruik maken van de basisbegrippen van de systeemkunde.

Een arbeidsproces brengt in het sociale interactienetwerk een verandering van toestand teweeg: materiaal verandert en/of informatie verandert. De overgang van begin- naar eindtoestand (van input naar output) wordt aangeduid als een transformatie. Zo'n transformatie kan op verschillende manieren tot stand gebracht worden. Deze manieren worden operaties genoemd. In het arbeidsproces als interactieproces kunnen zich nu operationele en transformatieel keuzemogelijkheden voordoen. De operationele keuzemogelijkheid doet zich voor als er vanuit de omgeving 'eisen' gesteld worden aan de taakuitvoerder (het systeem), die hierop op verschillende manieren kan reageren. Het keuzeprobleem waarvoor hij zich gesteld ziet, blijft echter binnen de normen die (in eerdere interacties) gesteld zijn ten aanzien van de transformatie. De transformatie ligt vast. Bij de transformatieel keuzemogelijkheid daarentegen worden er ten aanzien van de transformatie eisen aan de taakuitvoerder gesteld. De keuzes die gemaakt moeten worden zijn van invloed op de begin- en/of eindtoestand.

In beide keuzesituaties is de taakuitvoerder selectief, zingevend bezig. Deze selectieve activiteit vereist de mogelijkheid tot reguleren, dat wil zeggen **regelcapaciteit**. Deze regelcapaciteit is geen attribuut of eigenschap van een persoon of machine, maar een eigenschap van de interactie. Zij heeft betrekking op de wijze waarop de interacties gestructureerd zijn: regelcapaciteit is een eigenschap van de structuur en als zodanig het kwaliteitskenmerk van arbeid.

Analoog aan het verschil tussen operationeel regelen en transformatieel regelen kunnen aan regelcapaciteit twee grondvormen onderscheiden worden⁹:

- **Interne regelcapaciteit:** dit is de mogelijkheid tot het maken van selecties ten aanzien van de operaties. Er kan een keuze gemaakt worden met betrekking tot operaties die moeten plaatsvinden.
- **Externe regelcapaciteit:** dit is de mogelijkheid tot het maken van selecties ten aanzien van de transformatie tussen werkplek en omgeving. Er kan een keuzes gemaakt worden ten aanzien van de input en/of de output.

Voorzien van dit voor de bepaling van de kwaliteit van de arbeid essentiële begrip regelcapaciteit kunnen we onze toelichting verder vervolgen. Vanuit de arbeider gezien is de kwaliteit van arbeid, zo is gesteld, gelegen in de mogelijkheid tot continuïteit van en ontwikkeling in de uitwisselingsrelatie die arbeid per saldo is. Die mogelijkheid hangt af van de in de arbeid aanwezige regelcapaciteit. Deze stelt de arbeiders in de gelegenheid regelend op te treden in de wirwar van uitwisselingsrelaties met de omgeving en de daarbij ontstane interferenties. Daardoor kunnen zij een voor het handhaven en ontwikkelen van de uitwisselingsrelatie noodzakelijke, 'precaire' balans bereiken tussen al die

9 Gedetailleerde meting van de regelcapaciteit vereist een verdere uitsplitsing van deze twee grondvormen. Zie bijvoorbeeld de uitgevoerde metingen bij het ontwerp van de nieuwe overslagterminals bij ECT (Oeij, Van Eijk & Fruytier 1991).

uitwisselingsrelaties. Het is afhankelijk van de complexiteit van het interactienetwerk en de hoeveelheid en het soort interferenties die dat netwerk oproept, hoeveel regelcapaciteit en wat voor soort (bijvoorbeeld externe of interne) regelcapaciteit vereist is. Hoe meer interferentie en de daarmee gepaard gaande afstemmingsproblemen er zijn, hoe meer regelcapaciteit nodig is (Karasek 1979). Er moet een evenwicht zijn tussen de als gevolg van de aanwezige interferenties bestaande regelbehoefte en de aanwezige regelcapaciteit (zie figuur 2.5).

Wanneer de regelcapaciteit niet voldoende is (cel 1), is er sprake van slopend werk. Dit leidt tot 'overbelasting'¹⁰. Een voorbeeld van gebrek aan *interne* regelcapaciteit is de arbeid aan de lopende band waarbij de snelheid van de band niet te regelen valt door de arbeiders. Wanneer met betrekking tot tempo, inrichting van de werkplek en arbeidsonstandigheden de regelcapaciteit ontbreekt, dan is psychische en vooral fysieke overbelasting een feit. Een voorbeeld van werk met onvoldoende *externe* regelcapaciteit is het werk van productiebazen die geen invloed kunnen uitoefenen op de hoeveelheid werk die onder hun verantwoordelijkheid moet worden uitgevoerd, noch op de kwaliteit van de input (grondstoffen, halfprodukten, informatie en gereedschappen). Dat moet wel tot overbelasting leiden (Projectgroep WEBA 1989: hoofdstuk 15).

		regelcapaciteit	
		laag	hoog
regelbehoefte	laag	2 het simpele, zinloze werk	3 het zinloze werk
	hoog	1 het slopende, zinloze werk	4 het actieve werk met leermogelijkheden

Figuur 2.5: Het evenwicht tussen regelcapaciteit en regelbehoefte.

Bron: Fruytier (1990).

Een laag evenwicht (cel 2) zal minder snel overbelasting veroorzaken. Het 'hoe' (de operaties) en het 'wat' (de transformaties) liggen vast, veroorzaken weinig regelbehoefte en vragen dus weinig regelcapaciteit. Dit saai werk beknot echter de mogelijkheden tot ontplooiing: het is monotoon en zinloos. Een voorbeeld hiervan is inpakwerk, dat na een minimale inwerktijd gedachteloos kan worden uitgevoerd (Projectgroep WEBA 1989: hoofdstuk 12).

Hoe groter de regelcapaciteit op een werkplek, hoe groter de mogelijkheden voor de arbeider om het netwerk van uitwisselingsrelaties te handhaven of zelfs uit te bouwen ofwel hoe meer kans op ontplooiing in het werk. Daaraan is wel de voorwaarde verboden dat die mogelijkheden tot uitbreiding van het sociale netwerk er zijn en er is

¹⁰ Zie voor het begrip overbelasting, Projectgroep WEBA 1989.

evenwicht is tussen regelcapaciteit en regelbehoefte (cel 4). Wanneer bijvoorbeeld in een motorenfabriek een groep arbeiders verantwoordelijk is voor de vervaardiging van een afgerond deelprodukt (distributiedeksels, voorsteunplaten, enzovoorts) en de mogelijkheid bestaat om met betrekking tot zowel de input, de noodzakelijke ondersteuning van het onderhanden werk, als de vereiste output overleg te plegen met de betreffende taakgroepen en/of afdelingen, dan is er sprake van een relatief hoge regelbehoefte gekoppeld aan een relatief hoge regelcapaciteit (Fruytier 1988). Wanneer er wel relatief veel regelcapaciteit is, maar de regelbehoefte daarbij vergeleken relatief gering is, dan ontstaat de vervreemdende situatie van een geïsoleerde werkplek met een hoge interne regelcapaciteit en een lage regelbehoefte (cel 3). De geïsoleerd werkende, oudere leraar in het onderwijs die nog maar weinig betrokkenheid toont bij het lesgeven, is daarvan een voorbeeld (Andriessen, Fruytier & Gooren 1988).

Er zijn echter ook bovengrenzen aan de hoeveelheid regelcapaciteit en regelbehoefte, ook al zijn ze met elkaar in evenwicht. Deze worden bepaald door de per persoon verschillende en in de tijd wisselende mentale en fysieke capaciteiten van de bij het arbeidsproces betrokken arbeiders en door de uitwisselingsprocessen van de arbeiders met de niet-bedrijfsomgeving, zoals bijvoorbeeld de gezinssituatie. Verder heeft een dag maar 24 uur.

Tot zover deze uiteenzetting over het begrip kwaliteit van de arbeid. De vraag hoe de kwaliteit van de arbeid gemeten moet worden, valt buiten het bestek van deze studie, evenals de vraag van de beoordeling. Daarvoor verwijs ik naar het verslag van de Projectgroep WEBA (1989) en naar De Sitter (1989a). Hier ging het er vooral om te laten zien dat de kwaliteit van de arbeid een functie is van de wijze waarop de productieorganisatie gestructureerd is. De relatief lage kwaliteit van de arbeid in het TPC komt door de combinatie van ten eerste de zeer hoge interne complexiteit, die enorm veel afstemmingsproblemen met zich mee brengt en dus veel regelbehoefte, en ten tweede de zeer scheef verdeelde en geminimaliseerde, voornamelijk interne regelcapaciteit. In de regionen van de lagere leidinggevenden overheerst het slopende werk (cel 1). Alle lokaal en door de omgeving veroorzaakte afstemmingsproblemen komen hier bij elkaar en hoeveel interne regelcapaciteit deze bazen ook hebben, zij is nooit genoeg om de problemen op te lossen. Het simpele, louter uitvoerende werk komt zeer veel voor in de 'laagste' regionen (cel 2). De regelcapaciteit is hier tot een minimum teruggebracht. In de geïsoleerde stafafdelingen treft men relatief veel zinloos werk aan (cel 3). De interne regelcapaciteit is in deze afdelingen relatief hoog, de stafmensen zijn vaak de koning van hun eigen eilandje, maar veel afwisselende interactie met andere afdelingen is er niet.

Door de reductie van de regelbehoefte in de NPC-organisatie, gecombineerd met de deconcentratie en vergroting van de regelcapaciteit, is de kwaliteit van de arbeid in deze organisatie veel hoger dan in de TPC-organisatie. In de hele-taakgroepen, waar relatief onvoorspelbaar werk gedaan wordt, is de regelbehoefte groot, maar daartegenover staat voldoende regelcapaciteit, zowel interne als externe (cel 4).

Met name de externe regelcapaciteit, het kunnen maken van selecties ten aanzien van de input en de output van het arbeidsproces in de hele-taakgroep, is van essentieel belang

voor de betrokkenheid van de arbeiders en het lerend vermogen van de organisatie. Ik zal dit tot slot van deze paragraaf toelichten.

De 'betrokkenheid' van de arbeider en het 'lerend vermogen van organisaties'

Wanneer arbeiders geen keuzes kunnen maken met betrekking tot de transacties met de uitwisselingspartners, dan kan daar bij de interne regelactiviteiten niet aan gerefereerd worden. De zin die in de interne processen gegenereerd wordt, kan geen betrekking hebben op het produkt van de arbeid, omdat de informatie daarover ontbreekt, maar alleen op de opbrengst: het loon. Met andere woorden, wanneer het produkt buiten het gezichtsveld van de arbeider ligt, c.q. gehouden wordt, omdat hij of zij slechts informatie krijgt over een fractie van het produktieproces, dan leidt dit tot een gebrek aan betrokkenheid bij het werk en de functie van het werk. Er is geen betrokkenheid bij de arbeid anders dan door het loon dat ermee verdiend wordt. Deze door het loon gegenereerde betrokkenheid is extrinsiek en heeft met de inhoud van de arbeid als zodanig niets te maken.

De afwezigheid van betrokkenheid leidt tot "verlies aan sociale oriëntatie, aan identiteit, eigenwaarde en zelfvertrouwen, gepaard aan een zekere angst en wantrouwen in de sociale omgeving" (De Sitter 1989a, hoofdstuk 2: 7). De aanwezigheid van betrokkenheid creëert het voor de uitwisseling met de omgeving noodzakelijke zelfvertrouwen en vertrouwen in de sociale omgeving. Dat (zelf)vertrouwen is belangrijk voor de ontplooiing van de arbeiders, maar ook voor de ontwikkeling van de organisatie.

Betrokkenheid is een bepaalde perceptie van de arbeidssituatie. Betrokkenheid betekent de bereidheid om problemen van anderen te helpen oplossen in de wetenschap dat anderen bereid zijn te helpen jouw problemen op te lossen. Deze betrokkenheid, zo moge duidelijk zijn, is voor een aanzienlijk deel het resultaat van de structurele gegevenheid van de situatie: de aanwezige produktiestructuur en besturingsstructuur en de daarvan afhankelijke omvang en verdeling van de regelcapaciteit in de organisatie. De aanwezigheid van betrokkenheid is van essentieel belang in het proces van verandering van TPC naar NPC. In hoofdstuk 7 kom ik daar uitgebreid op terug.

De aanwezigheid van externe regelcapaciteit is een noodzakelijke voorwaarde voor de betrokkenheid van de arbeider, en in het verlengde daarvan voor het lerend vermogen van de organisatie. Externe regelcapaciteit stelt een systeem (individu of groep) in staat buiten de bekende context te stappen, een nieuwe definitie van de omgeving waarmee de transacties plaatsvinden te ontwikkelen en vervolgens de onderliggende patronen (regels en structuren) van de eigen systeemrelaties te veranderen. Neem bijvoorbeeld een afdeling mechanische componenten van een grote scheepswerf (Fruytier, Ten Have e.a. 1988). Deze afdeling heeft als aparte 'business unit' veel interne, maar ook externe regelcapaciteit. De omgeving waarmee de afdeling relaties onderhoudt, beperkt zich aanvankelijk tot het moederbedrijf, maar afzetproblemen van het moederbedrijf leiden ertoe dat de 'business unit' naar nieuwe klanten buiten het moederbedrijf moet uitzien. Zij moet de 'jobbing'-markt op. Al snel worden er potentiële afnemers gevonden, maar de eisen die deze stellen aan de produktie en aan de produkten verschillen van de eisen van het moederbedrijf. De business unit zal bijvoorbeeld de stap moeten maken van het leveren van halfprodukten naar het leveren van eindprodukten. Zij zal zich meer op de specifieke problemen

van een minder voorspelbare omgeving moeten instellen. Dit vereist nieuwe marketing- en managementmethoden. De levenscyclus van produkten wordt korter en er treedt een snellere verandering in de produktorders op. Het management, maar ook alle andere werknemers in de business unit en de business unit als geheel, zullen hun visie op het produktieproces ingrijpend moeten wijzigen. De gangbare arbeidsrelaties, die zijn neergeslagen in de produktiestructuur en in normen- en waardenpatronen, zullen moeten veranderen. De grillige externe markt stelt heel andere eisen aan beheersbaarheid en flexibiliteit dan de interne markt van het moederbedrijf.

De aanwezige externe regelcapaciteit maakt het de business unit mogelijk te 'leren' zich in te stellen op de nieuwe omgeving. Doordat men van de buitenkant naar de eigen organisatie kan kijken, is de unit in de eerste plaats in staat het conflict te onderkennen: 'er is een nieuwe markt aangeboord die eisen stelt waaraan wij niet kunnen voldoen'. Ten tweede is de unit in staat dit conflict te definiëren als een conflict tussen de nieuwe eisen vanuit de omgeving en de aanwezige produktie- en besturingspatronen in de organisatie. Het is niet een kwestie van beter moeten gaan doen wat men al deed, maar een kwestie van het anders gaan doen. Ten derde kan de unit de kennis ontwikkelen en/of in huis halen om de onderliggende produktiestructuur te veranderen, vervolgens kan zij de verandering doorvoeren en stapje voor stapje de nieuwe wijze van produceren onvervreemdbaar onderdeel gaan laten uitmaken van de cultuur van de organisatie.

In hun boek 'Organizational learning' (1978) noemen Argyris en Schön deze wijze van leren 'double-loop learning'. Er bestaat, doordat men in bezit is van externe regelcapaciteit (en dus de eigen situatie kan vergelijken met de situatie in andere organisaties), een dubbele 'feedback loop'. De business unit is niet slechts in staat te onderkennen dat de zaken niet meer zo lopen als zij zou willen om vervolgens met des te meer ijver op dezelfde weg door te gaan (dit is de eerste leerproces: 'single-loop learning'), maar zij kan een dubbele 'loop' maken "which connects the detection of error not only to strategies and assumptions for effective performance, but to the very norms which define effective performance" (Argyris & Schön 1978: 22).

Dit vermogen tot 'double-loop learning' kenmerkt de NPC-organisatie. Daarmee is het een 'lerende organisatie'. Het leervermogen van de TPC-organisatie beperkt zich, door haar structurering en de daaruit resulterende geringe externe regelcapaciteit, tot 'single-loop learning'. De uitdaging van de IPV is om van een slecht lerende TPC-organisatie een goed lerende NPC-organisatie te maken. IPV betekent een organisatie leren om te leren:

"How, indeed, can organizations learn to become better at double-loop learning? How can members of an organization learn to carry out the kinds of inquiry essential to double-loop learning? What are the conditions which enable members to meet the tests of organizational learning? And how can they learn to produce these conditions?" (Argyris & Schön 1978: 28).

Dit 'leren om te leren' heeft Bateson (1972: 279-308) 'deutero learning' genoemd¹¹. Het onderwerp van deze studie - hoe de stap te maken van TPC-organisatie naar NPC-organisatie - is het probleem van 'deutero learning'. Een andere titel van deze studie had kunnen zijn: "Structurele organisatieverandering: leren om te leren".

Aan de vraag 'hoe leren organisaties om te leren?' gaat echter nog een vraag vooraf: wat is 'organisatie-leren'? In de inleiding op hun boek beargumenteren Argyris en Schön dat organisatie-leren meer is dan de som van het leren van de leden van de organisatie. Er is weliswaar geen organisatie-leren zonder individueel leren, maar individueel leren is een onvoldoende voorwaarde voor organisatie-leren. Bijvoorbeeld: een bewerkingsafdeling krijgt voortdurend kwalitatief slecht materiaal aangeleverd. In plaats van dit als een probleem van de organisatie op te vatten en na te gaan waar de oorzaak van het probleem ligt, lost zij het probleem met kunst en vliegwerk telkens zelf weer op. In dit geval is er wel sprake van individueel leren, maar de individuen hebben niet gefunctioneerd als "agents of organizational learning". Wat de leden van de bewerkingsafdeling hebben geleerd "remains as an unrealized potential for organizational learning" (Argyris & Schön 1978: 19). Het gaat geen deel uitmaken van wat Argyris en Schön noemen "the theory in use" van een organisatie: "the systemic structures composed of many interconnected parts". De resultaten van de leercycli die de leden van de organisatie doorlopen - hetzij 'single-loop', hetzij 'double-loop' -, moeten hun neerslag vinden in de organiseerpatronen (de "theory in use" van de organisatie) wil er sprake zijn van organizational learning. Hoe dat gebeurt, welke eisen er gesteld worden aan de interacties tussen de leden binnen de organisatie en aan de participatie van de leden bij het leerproces, dat zijn de vragen waarop in het laatste hoofdstuk van deze studie getracht wordt een antwoord te geven.

11 Een overzicht van de verschillende leercycli geeft In 't Veld (1991: 7 e.v.).

3 De inventarisatie van problemen bij de Integrale Productie Vernieuwing

Bill Talcott, organizer: "Most of us spend our lives trying to achieve some things. But we're not going to make an overwhelming difference. We do the best we can. That's enough".

-Studs Terkel

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling van deze studie uitgewerkt. Het biedt een overzicht van de in de onderzoeksliteratuur genoemde knelpunten in het proces van Integrale Productie Vernieuwing. Paragraaf 3.1 geeft een overzicht van de verklaringen die er gegeven worden voor de - in het licht van de algemene verwachting - beperkte diffusie van het NPC in bedrijven en instellingen. Paragraaf 3.2 inventariseert in het bijzonder de weerstanden die er zijn tegen IPV binnen organisaties.

3.1 De invoering van het Nieuwe Productie Concept: een discrepantie tussen verwachting en werkelijkheid

De veronderstelde gunstige condities ten spijt is de invoering van het NPC tot nu toe beperkt gebleven tot een betrekkelijk gering aantal bedrijven en instellingen. De grote belangstelling van de kant van de wetenschap, maar ook (in ieder geval in de openbaarheid) van de kant van het management voor de mogelijkheden van het NPC contrasteert met de uitkomsten van het empirische onderzoek naar de verspreiding van het NPC dat in de afgelopen jaren is uitgevoerd (zie voor een overzicht onder andere Fruytier 1986; Köhler, Hirsch-Kreinsen & Schmierl 1989; Van Hoof 1990). Deze onderzoeksresultaten wijzen vrijwel zonder uitzondering op een terughoudende opstelling bij de meeste bedrijven wanneer het gaat om een integrale vernieuwing van hun organisatie: "The majority of companies is pursuing traditional rationalization strategies serving to maintain or even increase the degree of division of labor with regard to functions and specialization, while making the greatest use possible of the available potential for automation" (Köhler, Hirsch-Kreinsen & Schmierl 1989: 2).

Met name in Duitsland, het land dat, zo blijkt uit vergelijkend onderzoek (Lane 1989), het verst gevorderd is op de weg naar nieuwe fabrieken en kantoren, is de euforie over het veronderstelde einde van de arbeidsverdeling flink bekoeld. In de verschillende studies die door het ISF, het *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung* uit München, zijn uit-

gevoerd, wordt gewezen op de bestendigheid van de bestaande structuren (zie onder andere Hirsch-Kreinsen e.a. 1990; Schultz-Wild e.a. 1989). Een groot deel van de onderzochte bedrijven wordt bestempeld als 'strukturkonservativ'. Deze conclusies worden ondersteund door de studies die door Schumann e.a. (1990) zijn verricht als vervolg op het zo hoopvol gestemde onderzoek van Kern en Schumann uit 1984. Ook deze onderzoekers van het *Soziologisches Forschungsinstitut* uit Göttingen (SOFI) bespeuren geen tekenen die wijzen op een massale verandering van de arbeidsorganisaties in de richting van integratie van taken en decentralisatie van regelcapaciteit. Zij hebben het nog wel over een grootschalige verspreiding van nieuwe productieconcepten, maar dat slaat louter en alleen op het sterk toegenomen gebruik van flexibele produktietechnologieën. Gelijktijdig concluderen zij namelijk dat er van een ingrijpende verandering van de arbeidsorganisatie geen sprake is¹. Jürgens, Malsch en Dohse (1989) spreken op grond van hun onderzoek in de automobiellindustrie, dezelfde industrietak dus waar Kern en Schumann vijf jaar eerder het ontstaan van een Nieuw Productie Concept constateerden, over 'neotaylorisering'. Daaronder verstaan zij een organisatiestrategie die gericht is op grootschalige invoering van flexibele technologieën in combinatie met een toenemende arbeidsverdeling. De vraag hoe de situatie in Nederland is, is in zijn algemeenheid niet goed te beantwoorden. Van Hoof (1990) heeft een poging gedaan, maar stelt dat er vooralsnog te weinig grootschalig en breed opgezet onderzoek gedaan is om harde conclusies te trekken. Voorzover er onderzoek gedaan is (Alders, Christis & Bilderbeek 1988; Fruytier, Ten Have e.a. 1988), corresponderen de uitkomsten met het Duitse onderzoek. Naast de beperkte verspreiding van het NPC in het bedrijfsleven benadrukt onder andere Doorewaard (1989), waar het gaat om het aspect van de integratie van taken en de verbetering van de kwaliteit van de arbeid, ook de tijdelijkheid van de huidige organisatieveranderingen. In bepaalde fasen in de ontwikkeling van het productieproces, met name bij technologische vernieuwing, vindt een herintegratie van taken plaats om de medewerking van de werknemers te krijgen. Op de lange duur echter is sprake van voortgaande uitsplitsing van de arbeid. In ander onderzoek wordt erop gewezen dat vernieuwingsprojecten vaak partieel zijn en niet integraal. Er vindt bijvoorbeeld wel een hergroepering van de productiefuncties plaats, maar daarbinnen blijven de arbeidsorganisatorische principes van het Taylorisme gehandhaafd². Het is met name de verbetering van de kwaliteit van de arbeid die erbij inschiet (Joosse 1990). Door verschillende onderzoekers wordt gewezen op de intensivering van de arbeid (Pot 1985), alsmede op het ontstaan van psychische overbelasting ten gevolge van het feit dat meer verantwoordelijkheid niet vergezeld is gegaan van meer externe regelcapaciteit (Dörr, Hildebrandt & Seltz 1984). Ook wordt gewezen op het ontstaan van bedrijfsspecifieke kwalificaties die de positie op de arbeidsmarkt eerder verslechterd hebben dan verbeterd (Altmann, Binkelman & Düll 1982).

1 Hier wreekt zich de reeds door Bader (1987) gememoreerde onduidelijke definiëring van het begrip NPC in het boek van Kern en Schumann.

2 Zie de ontwikkeling van het 'Lean production concept' in Japan (Berggren 1990; Nonaka 1990; Van Amelsvoort 1992a; Alders 1993; Adler & Cole 1993).

Met alle voorzichtigheid die geboden is bij het trekken van conclusies op basis van voornamelijk gevalsstudies, kan gesteld worden dat de in het begin van de jaren tachtig door sommige onderzoekers (bijvoorbeeld Huppel 1985) voorspelde grootschalige verandering in de wijze van produceren zich niet heeft voorgedaan. In veel gevallen is er sprake geweest van een technologische en organisatorische vernieuwing, maar een algemene trend naar het ontstaan van een NPC kan daaruit niet afgeleid worden. De werkelijkheid kenmerkt zich op dit moment eerder door een 'neue Unübersichtlichkeit' (Hirsch-Kreinsen & Wolf 1987), door een 'trial and error'-strategie (Van Hoof 1990) van bedrijven, waarvan de uitkomst nog in de schoot der goden ligt.

Deze discrepantie tussen verwachting en werkelijkheid vraagt om een verklaring. Er dienen zich twee verklaringen aan:

1. Het uitgangspunt klopt niet: de veronderstelde veranderingen op de afzetmarkt die een continuering van de Tayloristische wijze van produceren in de weg zouden staan, doen zich niet of slechts in beperkte mate voor.
2. Het uitgangspunt klopt wel, maar er zijn alternatieve, met een voortzetting van het TPC verenigbare mogelijkheden om tegemoet te komen aan de veranderde afzetmarktomsomstandigheden.

Voor de eerste verklaring wordt in de literatuur vrij weinig ondersteuning gevonden. Hauptmanns, Freriks en Schmid (1991) wijzen erop dat deze uitgangssituatie niet voor alle bedrijven in dezelfde mate geldt, maar om alleen op grond daarvan de gebrekkige diffusie van het NPC en de huidige onoverzichtelijkheid te verklaren, voert te ver. Interessanter is een ander gezichtspunt dat zij aandragen. Onder verwijzing naar Child (1972, 1988) brengen zij naar voren dat veranderde omgevingscondities niet direct een verandering in de produktiestrategie betekenen, want "zwischen Ausgangssituation und konkreten Handlungen ist ein Entscheidungsprozess geschaltet, in dem Situationswahrnehmungen und betriebliche Zielvorstellungen zu einer betriebliche Strategie zusammengefasst werden" (Hauptmanns, Freriks & Schmid 1991: 43).

Het kan zijn - een verklaring die in onderzoek maar zelden in ogenschouw genomen wordt - dat het topmanagement van bedrijven zijn relevante omgeving verkeerd interpreteert. Dit mismanagement heeft verreikende gevolgen. Een eenmaal geformuleerde probleemdefinitie engt het aantal mogelijke oplossingen in en beperkt ook de groepen in de organisatie die bij het bedenken van de uiteindelijke oplossing betrokken worden. Zo kan het gebeuren dat veranderingen in de omgeving niet leiden tot veranderingen in de wijze van produceren, maar onopgemerkt blijven of louter als marketingproblemen worden gedefinieerd die door de marketingstaf moeten worden opgelost.

De als tweede geopperde verklaring voor de beperkte diffusie van het NPC is heel wat gebruikelijker dan de eerste. Verbetering van de flexibiliteit en kwaliteit van de productie kan bereikt worden zonder af te stappen van de structuurprincipes van het TPC. De ingrijpende transformatie naar het NPC is niet nodig. De vele in de onderzoeksliteratuur genoemde alternatieven kunnen onder drie noemers worden samengevat:

1 Het inzetten van de techniek.

Daarmee wordt bedoeld op het maximaal gebruik maken van nieuwe produktietechnieken met een grote flexibiliteit en kwaliteitsbetrouwbaarheid onder gelijktijdige standaardisering van produktcomponenten en produktmethoden.

2 Het gebruik maken van de markt.

Daarmee wordt bedoeld op externalisering van de variabele en bedrijfsvreemde productie. Het bedrijf beperkt zich tot de productie van een vaste kern van produkten, waarvan de kwaliteit en flexibiliteit beheersbaar is. De overige productieopdrachten worden uitbesteed (Semlinger 1989). Dit 'make or buy'-verschijnsel bestaat al veel langer, maar wordt met name de laatste jaren strategisch ingezet om aan de toegenomen flexibiliteits- en kwaliteitseisen tegemoet te komen (Industriebond FNV 1992; Deiss & Döhl 1992).

3 Het gebruik maken van de numerieke flexibiliteit van de factor arbeid.

Daarmee wordt bedoeld op het naar believen in- en uitschakelen van een flexibele schil van arbeidskrachten al naar gelang de gevraagde hoeveelheid productie (Fruytier & Van der Pijl 1980). Continuïteit en de kwaliteit worden gegarandeerd door een vaste kern van veelal hoger gekwalificeerde arbeidskrachten.

Het in tijdelijke dienst nemen van een gedeelte van het personeel, dan wel het variëren van de arbeidstijden zijn al van oudsher bekende middelen om de numerieke flexibiliteit van de factor arbeid te vergroten, maar ze worden de laatste jaren steeds veelvuldiger toegepast om de toegenomen variabiliteit van de vraag te neutraliseren (Atkinson & Meager 1986; Hakim 1988; Dawson & Webb 1989). Traditionele vormen van prestatiebeloning en moderne motivatiestrategieën moeten de medewerking van de 'secundaire' werknemers garanderen.

Uit onderzoek blijkt dat deze drie varianten, waarbij de structuur van de productie onaangetast blijft, veel vaker gekozen worden dan de vierde variant: de invoering van het NPC. Aan het handhaven van de grondconceptie van het TPC zijn blijkbaar aanzienlijke voordelen verbonden die een beklijving van het NPC in de bedrijven belemmeren. Meestal is sprake van een combinatie van de drie varianten (Van Hoof 1990: 20), maar specifiek voor de tachtiger jaren is met name de technische variant (Altmann e.a. 1986; Baethge & Oberbeck 1986; Shutt & Whittington 1987; Schumann e.a. 1990). Altmann (1988) is vrij stellig in zijn conclusie dat het alternatief van de technische oplossing (door hem 'new integrative rationalization type' genoemd) momenteel het alternatief van het NPC domineert: "the flexible potential of human labor is no longer regarded as being the central issue of flexibilization, quality assurance etc. - as was the case with the new forms of work organization of the seventies or the new manufacturing concepts - for now the flexible potential is held by technology instead" (Altmann 1988: 6).

Of de variant van de technologie ook op de lange duur de voorkeur zal verdienen, is een relevante, maar moeilijk te beantwoorden vraag³. Datzelfde geldt ook voor de beide ove-

³ Met de toenemende infiltratie van Japanse, op perfectionering van de technologie gerichte produktiemethoden in de Nederlandse industrie zal een antwoord op deze vraag zich op den duur vanzelf aan ons opdringen. De ontwikkelingen bij *Nedcar* zijn in dit verband zeer interessant.

rige varianten. Ik laat deze vraag hier echter verder buiten beschouwing en concentreer mij op de vraag waarom een integrale, structurele organisatieverandering op zoveel problemen stuit. Wat voor risico's kleven er aan de invoering van het NPC? Waardoor wordt de IPV belemmerd? Welke weerstanden roept het afschaffen van de bestaande wijze van produceren op? Liggen er aan deze weerstanden dieperliggende verklaringen ten grondslag, eigen aan de bestaande maatschappelijke produktieverhoudingen? Of moeten ze vooral begrepen worden uit de interne organisatieprocessen met hun eigen regels en structuren?

Een bij de hier opgeworpen vragen aansluitende analyse dient idealiter op twee niveaus plaats te vinden: op het niveau van de maatschappelijke omgeving van de organisatie en op het niveau van de organisatie. Bij de analyse op maatschappelijk niveau wordt nagegaan in hoeverre allerlei complex samenhangende economische, juridische en sociaal culturele factoren een stimulerende dan wel belemmerende invloed uitoefenen op de invoering van het NPC in organisaties (Bader 1987: 102). In de bundel *Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren* (POST-groep 1991) wordt een eerste aanzet voor een dergelijke analyse gegeven. Gekeken is naar de invloed van de technologische ontwikkeling, de toenemende interorganisatorische vervlechting, de bestaande arbeidsverhoudingen, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, het industrie- en technologiebeleid van de overheid, en de heersende maatschappelijke ideeën over onderwijs, arbeid en vrije tijd. Waardevol empirisch materiaal hierover levert het internationaal vergelijkend onderzoek op (Lutz 1976; Maurice, Sorge & Warner 1980; Sorge e.a. 1982; Sorge 1985). Sorge wijst bijvoorbeeld op de bestaande wisselwerking tussen het arbeidsmarkt- en onderwijssysteem enerzijds en de structurering van produktiesystemen in bedrijven anderzijds. Hij constateert dat in landen waar de beroepsopleidingen minder verbonden zijn met de beroepspraktijk, er meer gespecialiseerde arbeidstaken zijn voor een aanbod aan arbeidskrachten dat minder breed gekwalificeerd is. De mogelijkheden voor de invoering van het NPC zijn hier relatief gering. Ter illustratie van de complexiteit wijst hij vervolgens op de wisselwerking tussen het onderwijsveld en andere maatschappelijke velden, met name de institutionele arbeidsverhoudingen en de rol daarin van de werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid (Sorge 1985: 174).

In deze studie beperk ik mij tot een analyse op het niveau van de organisatie. De nadruk zal liggen op de belemmerende (en bevorderende) factoren aan de 'binnenkant'. Maatschappelijke factoren zoals bijvoorbeeld de institutionele arbeidsverhoudingen komen aan de orde voor zover zij van invloed zijn op de organisatie-interne machtsverhoudingen en -processen.

3.2 Weerstanden en belemmeringen bij de Integrale Produktie Vernieuwing

Voorafgaand aan de analyse in hoofdstuk vijf en zes wordt in dit inventariserende hoofdstuk een overzicht gegeven van de vele in de literatuur genoemde knelpunten bij IPV. Zij zijn geordend in acht clusters:

1. De techniek legt beperkingen op aan de invoering van het NPC.
2. Het gebrek aan kennis over de aard en de mogelijkheden van het NPC.
3. Het moeizame wennen van de werknemers aan de toegenomen onzekerheid en verantwoordelijkheid in de NPC-organisatie, omdat er op het detailniveau van hun arbeidsplaats minder van bovenaf geregeld wordt.
4. De onduidelijkheid en onzekerheid over de arbeidsvoorwaardelijke consequenties van IPV.
5. De conserverende werking van de bureaucratische cultuur in de TPC-organisatie.
6. De aanwezigheid van een sterke machts- en gezagshierarchie in TPC-organisaties.
7. De ingrijpende reconfiguratie van macht, status en belangen bij de invoering van het NPC.
8. Het manifest worden van de latente functies van het TPC.

ad 1: De techniek legt beperkingen op aan de invoering van het NPC.

Een kenmerk van de theorievorming en het onderzoek binnen de arbeids- en organisatiesociologie van de (eind) zeventiger en tachtiger jaren is de arbeidspolitieke vraagstelling die eraan ten grondslag ligt. De organisatieverandering wordt beschreven en geanalyseerd als het resultaat van handelingsprocessen tussen actoren met hun verschillende belangen en opvattingen binnen de context van de bestaande regels en structuren in de organisatie en tussen de organisatie en omgeving. Deze hernieuwde aandacht voor de politieke processen heeft alles te maken met wat Springer in 1987 het 'ontkoppelingsparadigma' noemde. Dat in verschillende studies (bijvoorbeeld in Nederland: Dekkers & Slagmolen 1984) onderbouwde paradigma stelt dat met de invoering van technische systemen de mogelijkheden voor de organisatorische vormgeving niet vastgelegd zijn. Er is speelruimte. Hoe groot die speelruimte is, daarover verschillen de meningen. Tegenover de opvatting dat de keuze van de techniek vrijwel geen implicaties heeft voor de vormgeving van de organisatie, een stelling die onder anderen Kommers (1991) verdedigt op basis van zijn onderzoek voor de COB/SER over de invoering van 'automatische besturingssystemen' in bedrijven, staat de opvatting dat de mogelijkheden begrensd worden door de keuze van de techniek (zie onder anderen Janssens 1988; Weber 1988; Altmann 1988; Blum 1987; Sydow 1987; Corbett 1989; Alders, Fruytier & Peters 1991). Zo stelt Corbett dat de waarde van nieuw ontworpen produktiesystemen op de lange duur ter discussie kan komen te staan wanneer de invloed van technologische variabelen veronachtzaamd wordt en er weerstand bestaat om de 'black box' van technologie-ontwikkeling en -research te openen. Er is naar zijn mening namelijk ".....an element of technological determinism associated with recent developments in advanced production technology which threaten to close off important skill based organisational and job design options" (Corbett 1989: 5). Corbett doet een pleidooi voor samenwerking van sociale wetenschappers en technici "to overcome these technically embedded constraints".

Met deze samenwerking tussen sociale wetenschappers, praktijkmensen en technische ingenieurs is in Nederland de laatste jaren een begin gemaakt. In verschillende fora is een dialoog tot stand gekomen over de eisen die gesteld moeten worden aan wat genoemd

wordt 'integraal automatiseren'⁴. In deze dialoog blijkt dat het openen van de black box van de techniek vooral betekent het verder uitsplitsen en concretiseren van het begrip 'techniek'. De flexibele bewerkingsmachine (CNC-machine) in een metaalbewerkingsfabriek in Bergeijk is, als het gaat om de kansen voor het NPC, maar beperkt vergelijkbaar met de automatisch bestuurde transportwagen (AGV) in een havenoverslagbedrijf in de Rotterdamse haven. En ook binnen de range van CNC-machines zijn er grote verschillen in de technische vormgeving met al dan niet positieve effecten voor de invoering van de NPC-organisatie (Blum 1987; Weber 1988).

Een meer algemene conclusie is wel dat de 'constraints' van de techniek niet zozeer verscholen zitten in de hardware, als wel in de software. Software-ontwikkelaars en organisatie-ontwerpers zullen meer moeten gaan samenwerken. Een onderzoeks- en ontwikkelingsproject bij een overslagbedrijf in de Rotterdamse haven heeft uitgewezen dat, zolang de aankoop of het ontwikkelen van de softwarepakketten gescheiden van het sociaal-organisatorische ontwerp plaatsvindt en het budget dat vrijgemaakt wordt voor de software-ontwikkeling het budget van het sociaal-organisatorische ontwerp vele malen overtreft, de mogelijkheden voor een integrale produktievernieuwing sterk belemmerd worden (Oeij 1990; Oeij, Van Eijk & Fruytier 1991).

Het vraagstuk van de 'technology constraints' laat ik hier verder buiten beschouwing. De reden daarvoor is louter pragmatisch. Het is te omvangrijk om in deze studie naast de andere vraagstukken te behandelen en het vereist, zoals hierboven gesteld, een mate van technische detaillering waarvoor mij de kennis ontbreekt. Dat laat het belang van dit vraagstuk onverlet.

ad 2: Het gebrek aan kennis over de aard en de mogelijkheden van het NPC.

Van der Zwaan (1990) heeft gewezen op de enorme behoefte aan her- en bijscholing van het bestaande personeelsbestand in bedrijven die aan het begin staan van een structurele vernieuwing van de organisatie. Kennis is een eerste vereiste om goed te kunnen participeren in de besluitvorming over de nieuwe organisatie en de taken in de nieuwe structuur te kunnen vervullen. Of deze behoefte ook als zodanig door de leden van de organisatie gepercipieerd wordt, is echter de vraag. Ten eerste mag niet onderschat worden, hoe moeilijk het is om weer te gaan leren wanneer het werk in de TPC-organisatie het vermogen en de motivatie tot leren nooit of maar beperkt aangeboord heeft. Ten tweede kent leren het paradoxale probleem dat vooraf moeilijk aan te geven is, wat er geleerd gaat worden. De behoefte aan leren vereist een ontevredenheid met de bestaande situatie, die er meestal wel is, maar ook het uitzicht op een alternatief, dat er meestal niet is. Daar komt bij dat de kennis die overgedragen moet worden, nog maar in beperkte mate voorhanden is. Daarvoor is echter weer meer ervaring met het NPC nodig. Moss Kanter (1989) spreekt hier over 'mastering of innovation dilemma's' door 'swimming in new streams'.

4 Zie bijvoorbeeld het door het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen gesubsidieerde programma 'Techniek, Arbeid en Organisatie' en het 'Platform integraal automatiseren'.

Het probleem van de 'accountancy' staat model voor dit kennisdilemma. Hoe moet de accountant de efficiency en de effectiviteit van het NPC berekenen (en daarmee de economische waarde van dit organisatieconcept bewijzen) wanneer de daarvoor benodigde instrumenten, kennis en ervaring ontbreken? Het bestaande instrumentarium, dat tot in alle details steunt op de principes van het Taylorisme, voldoet niet (Kaplan 1984). Er is dus in feite een volledig nieuw instrumentarium nodig. Dit kan echter pas ontwikkeld worden en zijn waarde bewijzen in de praktijk van het NPC en die praktijk is nog maar zeer beperkt⁵. Het gevolg is dat teruggerepen wordt op het bestaande instrumentarium om de effecten te meten. Korte-termijnnadelen van het NPC (stijging van de directe kosten en opleidingskosten) worden daardoor duidelijk zichtbaar en voordelen op de lange termijn (verbetering van de flexibiliteit, de kwaliteit van arbeid en de kwaliteit van het produkt en daling van de indirecte kosten) blijven verborgen (Fruytier, Ten Have e.a. 1988; Günter 1990). Dit accountancy probleem is volgens Hauptmanns, Freriks & Schmid (1991: 47-48) de belangrijkste reden dat bedrijven in hun streven naar meer flexibiliteit in eerste instantie kiezen voor een oplossing binnen de structuur van het TPC en pas daarna eventueel een structurele oplossing zullen voorstaan: "Da mit den zur Zeit bekannten Verfahren weder die Kosten noch der Nutzen monetär angegeben werden können, ist die arbeitorganisatorische Strategie (het NPC, schr.) dann am ehesten durchsetzbar, wenn andere Alternativen versagt haben bzw. nicht verfügar sind".

ad 3: Het moeizame wennen van de werknemers aan de toegenomen onzekerheid en verantwoordelijkheid in de NPC-organisatie, omdat er op het detailniveau van hun arbeidsplaats minder van bovenaf geregeld wordt.

Een belangrijk kenmerk van het NPC is een, in vergelijking met het TPC, grotere complexiteit van de operaties van de hele-taakgroepen op een lager niveau in de organisatie. De taakvervullers krijgen bredere taken met meer verantwoordelijkheid. Deze complexere uitvoerende en regelende operaties zijn deels onttrokken aan het oog van de controlerende en coördinerende instantie op het hogere niveau. De controle en coördinatie vinden alleen plaats op basis van de transformatie, dat wil zeggen de in- en output van de hele-taakgroepen. Dat zorgt er mede voor dat de organisatie als geheel eenvoudiger en transparanter wordt, en daardoor niet alleen flexibeler, maar ook beter beheersbaar dan de zeer complexe, alleen nog door de aanwezigheid van veel 'slack' te beheersen TPC-organisatie. Veel controlerende en coördinerende taken (van het lager- en middenmanagement) vervallen immers.

De grotere interne regelbevoegdheden voor de werknemers in de NPC-organisatie bij het uitoefenen van hun taken brengen risico's met zich mee. Hoe houd je zicht op de kwaliteit van de operaties in een hele-taakgroep als je alleen maar de transformatie kunt overzien (Kastelein 1985)? In het veranderingsproces van TPC naar NPC wordt deze vraag van de controle vertaald in een verantwoordelijkheidsprobleem dat zowel het management als de werknemers huiverig maakt om aan het proces mee te werken. Tijdens het onderzoek *CNC-machinebedieners, produktieorganisatie en flexibele automatisering* (Fruytier, Ten

⁵ Zie over de pogingen om een aan het NPC aangepast instrumentarium te ontwikkelen Roberts (1992).

Have e.a. 1988) werd er door een stafmedewerker van één van de onderzochte bedrijven een rondleiding gegeven in een afdeling waar recentelijk hele-taakgroepen waren ingevoerd in een functioneel gedeconcentreerde structuur. Hij wees ons op een boorgereedschap van een CNC-machine: "Dat kost net zoveel als 'n kleine Mercedes en als je het ding verkeerd plaatst in de machine kun je 'm weggooiden. Vroeger was dat het werk van een aparte afdeling, maar nu, na de vorming van de werkcellen, zijn de machinebediener er zelf verantwoordelijk voor. Dat betekent dat je als leiding bepaalde risico's neemt maar ook de machinebediener neemt risico's. Natuurlijk zal het vroeger of later een keer fout gaan. Wanneer de lijnmanager dan niet in paniek raakt en de hele zaak terugdraait is voor mij het bewijs geleverd dat de nieuwe organisatie bij ons echt werkt".

Deze opmerking raakt de essentie van het probleem. Leidinggevendenden hebben er moeite mee niet meer te kunnen sturen en controleren tot op detailniveau en een gedeelte van hun verantwoordelijkheid te moeten delegeren aan de uitvoerders in de hele-taakgroepen. De leden van de taakgroep hebben er op hun beurt moeite mee de toegenomen verantwoordelijkheid op zich te nemen. Deze 'lower participants in a bureaucracy' zijn weliswaar veelal ontevreden over hun taakpositie, maar voelen zich tegelijkertijd beschermd door de zekerheid van de heldere, strikt hiërarchische machts- en verantwoordelijkheidsverdeling in het TPC, die voor hen veelal 'niet denken, maar doen' betekent. Voor beide groepen is het een probleem dat de verantwoordelijkheden niet meer in alle gevallen even scherp afgebakend zijn. Meer zaken zullen overlegd moeten worden, minder kan gecommandeerd worden. Van Amelsvoort (1989: 265) wijst in dit verband vooral op de onduidelijke positie waarin de stafleden terechtkomen. In de NPC-organisatie zijn de werkzaamheden van deze medewerkers veel minder precies omschreven. Hierdoor is hun positie in de organisatie onduidelijk. Meer specifiek is het onduidelijk aan wie zij hiërarchisch ondergeschikt zijn. Is dat aan de leidinggevende in de lijn of zoals vroeger aan het hoofd van de stafdienst? De zekerheid (en tegelijkertijd rigiditeit) dat iedereen wist wie op welk moment waarvoor verantwoordelijk was en wie wat moest doen, is voor een gedeelte verdwenen. De stafmedewerkers dreigen daardoor in een vacuüm terecht te komen.

Hoe ver moeten bevoegdheden gedelegeerd worden, hoe ver moet de verantwoordelijkheid over het reilen en zeilen verspreid worden over alle lagen van de organisatie? Deze vraag stellen zich niet alleen de managers, maar ook de werknemersvertegenwoordigers: de ondernemingsraad en de vakbonden. Enerzijds bestaat bij hen de behoefte om mee te praten en te beslissen over de vormgeving van techniek en organisatie, niet alleen op operationeel en structureel niveau, maar eveneens op het strategisch niveau (Altmann 1988). Anderzijds is er huiver om zich al te veel te compromitteren met het bedrijfsbeleid. Dit uitkomsten zijn immers onzeker en de machtsbasis van waaruit onderhandeld kan worden is zwak: "The problems which works councils have to deal with have shifted from consolidated areas of negotiation where more or less strong participation rights are given towards precarious areas where only few normative intervention rights exist These weaker fields of representation comply well to managerial interests in a conflict-free calculable and acceptance winning implementation of new technologies" (Altmann 1988: 22-23).

ad 4: De onduidelijkheid en onzekerheid over de arbeidsvoorwaardelijke consequenties van IPV.

Een bericht in *De Volkskrant* van 11 juli 1989 vestigt de aandacht op een aspect van de arbeidsrelatie in organisaties dat in de ontwerpmethodiek van de Sociotechniek tot nu toe nog relatief onderbelicht geweest is: de 'employment relation' of, zoals Mok (1980) het noemt, de arbeidsvoorwaarden in de brede zin des woords. Dit aspect van de arbeidsrelatie wordt in deze studie de contractuele relatie genoemd. In dit speciale geval ging het om een conflict over loonverschillen dat was ontstaan als gevolg van een experiment met het NPC in een deel van een bedrijf:

"WILDE STAKING DREIGT BIJ SOCIALE DIENST

Van onze verslaggever

AMSTERDAM - *Op zes van de tien kantoren van de Gemeentelijke Sociale Dienst in Amsterdam zijn vanaf vandaag wilde stakingen te verwachten. Het betreft wilde acties die niet worden gesteund door de vakbonden. Tijdens de stakingsacties zullen over een periode van twee weken de spreekuren op zes rayonkantoren van de sociale dienst beurtelings komen te vervallen.*

Met de staking protesteren de bijstandsmedewerkers tegen het verschil in beloning tussen werknemers op de verscheidene rayonkantoren. Dat verschil in beloning is ontstaan toen drie kantoren deelnamen aan een experiment voor een betere werkwijze van de dienst. Een deel van het personeel kreeg toen formeel een breder takenpakket toebedeeld, waardoor het in een hogere salarisgroep belandde.

Volgens een woordvoerder van de stakende ambtenaren zijn de bijstandsmedewerkers op drie kantoren hoger ingeschaald voor precies hetzelfde werk als dat van de ambtenaren op de andere kantoren. Het verschil in bruto loon bedraagt ongeveer vijfhonderd gulden per maand.*

Het hier gesignaleerde probleem staat model voor een specifiek soort problemen bij IPV, namelijk die problemen die de aanpassing van het arbeidscontract aan de nieuwe arbeidsorganisatie betreffen. De vaststelling van dit contract is in het TPC voor een belangrijk gedeelte losgekoppeld van de arbeidsorganisatorische maatregelen die de inhoud van de arbeid vastleggen. Het gaat in de meeste gevallen om collectieve contracten en de onderhandelingen hierover vinden voor het overgrote deel plaats op een hoger niveau dan het individuele bedrijf. In de TPC-organisatie en de daarmee verweven institutionele arbeidsverhoudingen zijn de arbeidsvoorwaarden tussen werknemers en werkgevers veelal in strakke bepalingen en regels vastgelegd. Bij IPV wordt er aan deze regels getornd. Een andere verdeling van de taken vraagt om een herziening van de arbeidsvoorwaarden en meer flexibiliteit in de onderhandelingen hierover tussen werknemersvertegenwoordigingen en bedrijven. Wanneer hierover geen duidelijke afspraken bij de reorganisatie worden gemaakt, dan ontstaat onzekerheid bij de werknemers over de effecten van de reorganisatie op de arbeidsvoorwaarden en de werkgelegenheid.

In meerdere studies (zie bijvoorbeeld Levie & Moore 1984; Altmann 1988; Gaudier 1988; Dankbaar & Den Hertog 1990; Bouwman 1989; Van Klaveren 1989) wordt de onzekerheid over de aanpassingen in de sfeer van de contractuele relatie als één van de belangrijkste belemmeringen voor de invoering van het NPC beschouwd. Dat is niet zo vreemd. Juist dit aspect van de arbeidsrelatie bepaalt in de TPC-organisatie de motivatie van de

werknemer, alsook zijn status. Onzekerheid en onduidelijkheid hierover zijn fnuikend voor een ingrijpende organisatievernieuwing. Werknemers die hun inkomenspositie bedreigd zien of zich in vergelijking met anderen benadeeld voelen, zullen niet zo snel geneigd zijn hun, voor het slagen van het veranderingsproces onontbeerlijke, medewerking te geven aan de voorgenomen veranderingen.

Verskillende auteurs (Altmann 1988; Dawson & Webb 1989) wijzen ook op de impliciete en deels latente functies van de contractuele relatie in het TPC die de transformatie naar het NPC kunnen belemmeren. Een voorbeeld daarvan is de selecterende en motiverende werking van scholings- en opleidingsmaatregelen. Het management beslist welke werknemers deel mogen nemen aan welke opleidingen. IPV houdt een belangrijke uitbreiding van de bedrijfsinterne en externe her- en bijscholingen in. Dit kan het latente proces van selectie versterken of juist verzwakken. In beide gevallen leidt dat tot problemen (Altmann 1988: 14). In het eerste geval is sprake van een verdere polarisatie in de toewijzing van kwalificaties aan mensen. NPC is er alleen voor de happy few. In het tweede geval worden de privileges van bepaalde groepen in het bedrijf aangetast, omdat scholing een algemeen goed is geworden waarmee men zich niet meer kan onderscheiden van anderen.

Dawson en Webb brengen in dit verband ook de (latente) functie van de interne arbeidsmarkt voor de vaste kern van werknemers in de grote TPC-organisaties onder de aandacht. Deze veelal sterk gelaagde markt met lange, gedetailleerd beschreven promotieladders heeft zowel een motiverende werking (de hoop op promotie), als een disciplinerende werking (de sanctie van geen promotie) en een kwalificerende werking (voortdurende scholing als voorwaarde voor promotie). De promotieladders bieden een duidelijk en zeker perspectief op de loopbaan. Voor de organisatie is het voordeel van de interne markt dat goede arbeidskrachten op deze manier behouden kunnen blijven. In de arbeidsorganisatie volgens het NPC zijn deze ladders veel kleiner waardoor de interne markt een deel van haar functie verliest. Dit houdt risico's in voor zowel de werknemer als de werkgever. Het perspectief van een gestadige groei binnen het bedrijf verdwijnt. Dat is het risico voor de werknemers. Zij worden daarentegen wel breder gekwalificeerd, waardoor hun externe arbeidsmarktpositie verbetert, hetgeen een risico voor de werkgever inhoudt. Een oplossing voor dit probleem binnen de context van het NPC is, zo constateren Dawson en Webb in hun onderzoek, de constructie van een 'flexibele kooi'. De werknemers wordt zekerheid geboden over hun toekomst binnen het bedrijf zonder dat da ten koste gaat van hun brede inzetbaarheid (functionele flexibiliteit). De mogelijkheid om buiten het bedrijf een andere baan te nemen wordt echter onaantrekkelijk gemaakt. Dawson en Webb beschouwen dit als nadelig voor de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers, maar onderkennen, in tegenstelling tot Altmann, Binkelman en Düll (1983) dat de werknemer zich wel behaaglijk voelt in zijn 'kooi'.

ad 5: De conserverende werking van de bureaucratische cultuur in de TPC-organisatie.

Een ingrijpende verandering in de structuur van de TPC-organisatie betekent onvermijdelijk een verandering van de cultuur. De gedurende een lange tijd in regels, normen waarden en tradities uitgekristalliseerde opvattingen over het wat en hoe in de organisatie komen fundamenteel ter discussie te staan. De collectieve identiteit van de organisatie er van afzonderlijke groepen binnen de organisatie wordt aangetast. Dit proces voltrekt zich niet zonder slag of stoot (Watson 1970). De bestaande cultuur is hardnekkig. Van de Vlist (1989) beschouwt het feit dat het proces van IPV vaak zo traag en met horten er

stoten verloopt als een effect van de conserverende werking van de bureaucratische cultuur in TPC-bedrijven, die ingebed zijn in een sociaal-culturele omgeving met een eeuwenoude historie (die tenminste teruggaat tot de eerste helft van de 18e eeuw). De wijze van interpreteren en beoordelen van situaties en het naar bevind van zaken handelen van mensen zijn doordrenkt met de actiologica van de bureaucratie. Frissen (1989) beschrijft uitvoerig hoe de bureaucratische organisatie als een spons de gevaren die haar van binnenuit en van buitenaf bedreigen in zich opzuigt. In een evaluatie van fundamentele veranderingsprojecten valt het Kastelein (1985) op dat het veranderen van organisaties steeds moeilijker wordt, dat organisatieveranderingen steeds vaker een ritueel en steeds minder een rationeel karakter hebben en dat de veranderingen steeds minder vloeiend plaatsvinden. De verklaring legt hij bij het onstuitbaar voortgaande proces van het doorweven en doorstikt raken van het organisatiebestel met de normen, waarden en regels van het TPC. Dit leidt op den duur tot verstikking van de organisatie. Iedere nieuwe aanpassing verkleint de bewegingsmogelijkheden en vergroot de complexiteit en onoverzichtelijkheid van de organisatie. Hoewel de regelgeving in dit complexe geheel formeel het domein van het centrale management is, is er in de praktijk sprake van een groot aantal permanente of tijdelijke centra die elk afzonderlijk hun eigen (informele) regels hebben. Het gevolg daarvan is dat een integraal veranderingsproject bijna niet te realiseren is. Het centrale management mag daar dan wel om roepen, zijn invloed op alle stafbureaus en lijnfunctionarissen met hun eigen aspectbelangen, hun eigen wijze van werken en hun eigen regels, normen en opvattingen is veelal te gering om gehoord te worden. In een dergelijke complexe regelstructuur met lange en vaak onzichtbare informatielijnen kan het centrale management ook zeer moeilijk gebruik maken van geluiden van anderen die het centrale beleid ondersteunen. Deze dringen gewoonweg niet tot boven door (Wissema, Messer & Wijers 1986).

Over de mogelijkheid deze culturele barrière te doorbreken is Van der Vlist niet positief gestemd. Het zijn in zijn ogen vooral de leidinggevenden die als bewakers van de bestaande cultuur optreden en die beschikken over het culturele en sociale kapitaal om de veranderingen succesvol te blokkeren. Frissen koppelt de 'taaiheid' van de cultuur niet direct aan bepaalde groeperingen binnen de organisatie. Hij beschrijft in zijn onderzoek de conserverende functie van de bureaucratische cultuur in een overheidsorganisatie waar de informatiële processen geautomatiseerd worden. Een kenmerkend structurelement van deze bureaucratische organisatie is de hiërarchie. "Ik kom hier en ik zie dat iedereen boven en onder elkaar staat" zo citeert Frissen (1989: 179 e.v.) een door hem geïnterviewde ambtenaar. De 'informatisering' van deze organisatie kan het bestaan van deze hiërarchie om louter efficiency redenen ter discussie stellen, maar daarmee is deze nog

6 De begrippen 'TPC' en 'bureaucratie' worden in deze studie door elkaar heen gebruikt. Dit is niet volledig terecht. Het TPC is weliswaar een bureaucratisch concept, maar het begrip 'bureaucratie' heeft een grotere reikwijdte dan het begrip TPC. Het is vrijwel ondoenlijk om hier in een kort bestel een definitie van het begrip 'bureaucratie' te geven die alle toepassingen en toegekende betekenis dekt. Daarvoor is het begrip te wijldig. Zelfs aan het werk van Weber, de 'grondlegger' van dit begrip, is geen eenduidige betekenis te ontleen (Littler 1982: 36). De grote reikwijdte die Weber aan het begrip gaf, wordt duidelijk wanneer we beseffen dat Weber zich voornamelijk op maatschappelijk niveau bezighield met een vergelijking van organisaties. Hij trachtte de essentie van organisaties - en dan vooral organisaties in de overheidsfeer (Weber 1968) - in de 'moderne' samenleving onder woorden te brengen door een vergelijking te maken met organisaties in traditionele samenlevingen. Het begrip 'bureaucratie' vormde een sleutelbegrip in deze vergelijking.

niet volledig dysfunctioneel geworden, noch is de behoefte eraan verdwenen. Aan het bestaan van lange hiërarchische ladders in de bureaucratische organisatie zijn waarden verbonden die legitimiteit verschaffen aan de verschillende positiebekleders op de ladder en hen status verlenen. Deze legitimiteit is gebaseerd op de in gedetailleerde functie- en taakomschrijvingen vastgelegde distantie tussen de leden van de organisatie. Status-, machts- en inkomensverschil zijn bepalend voor het gedrag. Dit culturele fenomeen vormt een belangrijke barrière voor structurele veranderingen in de organisatie.

Van Klaveren (1989: 13) benadrukt de belemmerende werking van de onzekerheid, de angst en het wantrouwen die zo kenmerkend zijn voor de hiërarchische cultuur van het Taylorisme: "Waar veel mensen, en ook OR-leden, jarenlang hebben gewerkt in een getayloriseerde structuur, met weinig onderling contact, zelden of nooit werkoverleg, mei bovendien vaak slechte fysieke arbeidsomstandigheden, vereist het serieus denken en praten over rijkere functies, bredere taken, minder machinegebonden werk, etcetera, een psychologische reuzensprong. Twee keer enkele uren discussiëren in een gespreks-groep is dan niet eens, of maar krap aan, toereikend om een discussie los te maken over de mogelijkheid van ontwerpen met menswaardige uitkomsten. Dat lijkt mij niet zozeer te maken te hebben met de verbeeldingskracht als zodanig van de gewone werkmensen, dan wel met hun onzekerheid, angst en wantrouwen".

Dit wantrouwen komt van twee kanten: het management heeft geen vertrouwen in de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie en de werknemers hebben geen vertrouwen in de plannen van het management. Fox (1974: 32) heeft laten zien dat er in sociale systemen een spiraal kan ontstaan van 'low trust' beheersingsmaatregelen die worden tegemoet getreden "with low-trust responses which take a variety of forms. The low-trust dynamic proceeds through mutual reinforcement, and spreads to other groups as they perceive the need for self-defence".

Het is niet gemakkelijk deze spiraal te doorbreken, hoe ingrijpend de eraan ten grondslag liggende structuur ook gewijzigd wordt. "Forms lasted longer than substance", zo lezer we bij Snow (1979: 192). Fox stelt dat deze verstikkende processen zich vooral afspelen in verticale richting in een sociaal systeem dat door grote sociale ongelijkheid gekenmerkt is. De 'low trust'-dynamiek is naar zijn mening in de jaren zestig en zeventig in de Westerse samenleving geïntensiveerd door de stijgende aspiraties van de minder bevoor-deelde groepen en het groeiend bewustzijn dat geprivilegeerde groepen hun belangen zeker stellen via normen, waarden en procedures die in wezen zelfzuchtig en machtsbesten-digend zijn, maar gelegitimeerd worden als rationeel en cultureel, of volgens het distinctieve principe dat gelijkwaardigheid iets anders is dan gelijkheid (Bourdieu 1989: 142 e.v.). Wassenberg (1987: 30 e.v.) laat zien dat dit soort processen zich ook 'horizontaal kunnen afspelen. Dit doet zich voor wanneer de aloude reguleringsmechanismen en de regulerende instanties ter discussie komen te staan. In productieorganisaties kunnen wan-trouwensrelaties ontstaan tussen management en werknemersvertegenwoordigingen, maar ook tussen stafafdelingen en productieafdelingen of tussen stafafdelingen onderling me ieder hun eigen machtsmiddelen.

Wanneer in de literatuur voorwaarden geformuleerd worden voor het doorbreken van deze spiraal, behelzen die vaak datgene wat nu juist bereikt moet worden door de organisatie-verandering. Een voorbeeld is de voorwaarde van een homogene cultuur, waarin de ondersteuning van het veranderingsproces door de managementtop en het middenmanage-ment duidelijk ervaren wordt door de werknemers (Gaudier 1988), of de voorwaarde da

et onderlinge vertrouwen vóór en tijdens 'de rit' gehandhaafd blijft (Wissema, Messer & Vijers 1986).

Van der Zwaan (1990) dringt erop aan dat managers, voorafgaand aan een ingrijpende organisatieverandering, een analyse maken van de "sociaal-psychologische binding of de cultureel affectieve relatie van werknemers met het bedrijf". Zo'n analyse kan inzicht opleveren in de weerstand tegen de voorgestane verandering en aangrijpingspunten bieden voor een cultuurverandering. Ongeveer een zelfde aanpak wordt door Bolk (1989) voorgestaan. Hij pleit ervoor coalities te vormen tussen diegenen in de organisatie die positief staan tegenover de voorgestane verandering. Hoe meer deze voorstanders van de reorganisatie verspreid zijn over alle geledingen van de organisatie, hoe meer kans op succes er is. Het gevaar van zo'n aanpak is echter dat de oplossing van het probleem te veel gezocht wordt in een op (groepen) personen gerichte interventie, terwijl een structureel andere aanpak van het veranderingsproces (congruent met de beoogde nieuwe NPC-organisatie) wel eens de enige manier zou kunnen zijn om de weerstand weg te nemen. De angst of onzekerheid bij ouderen bijvoorbeeld kan voortkomen uit zeer slechte ervaringen met organisatieveranderingen in het verleden en gevoed worden door een in tientallen jaren opgebouwd wantrouwen tegen elke door het management voorgestelde organisatieverandering (Bouwman 1989: 37). Als het management van een organisatie en de organisatieadviseurs zich daar niet bewust van zijn en volstaan met persoonsgerichte interventie tegenstanders van de reorganisatie negeren of een andere functie geven, in de WAO of het de VUT laten gaan, ontslaan enzovoorts), lopen ze het gevaar dezelfde fouten te maken die ook in het verleden gemaakt zijn. Het "personificeren van structureel gebreken" is een van de ernstigste belemmeringen om te begrijpen wat er in organisaties en interorganisaties aan de hand is" (Kastelein 1985: 215).

d 6: De aanwezigheid van een sterke machts- en gezagshierarchie in TPC-organisaties.

De ontwikkeling in de richting van meer symmetrische machtsrelaties bij de transformatie van een TPC- naar een NPC-organisatie creëert in alle lagen van de organisatie, zowel bij het management, als in de staforganen en op de werkvloer, onrust. De functie van de hiërarchisch verdeelde macht wordt verzwakt en de verantwoordelijkheden worden minder duidelijk afgebakend. De angst hiervoor bij het management is groot. "De beer is los als we aan onze hiërarchie gaan tornen", geeft de mening van menig manager kernachtig weer. De asymmetrische machtsverdeling in de TPC-organisatie mag in de steeds complexer geworden relaties tussen organisatie en omgeving wellicht niet langer efficiënt zijn, zij zorgt intern wel voor duidelijkheid en zekerheid.

Over de vraag waarom de machtsverhoudingen in TPC-organisaties zo asymmetrisch zijn, zijn er open de opvattingen uiteen. Ik bespreek hier vier van die opvattingen. In de eerste, die van Jacques (1991: 109), wordt de scheve verdeling van macht als noodzaak gezien: "The hierarchical kind of organization we call bureaucracy did not emerge accidentally. It is the only form of organization that can enable a company to employ large numbers of people and yet preserve unambiguous accountability for the work they do".

Ook Williamson (1980) is een representant van deze opvatting: hij beargumenteert op theoretische gronden dat op de lange duur alleen hiërarchisch opgebouwde organisaties waarin het management op basis van machts- en gezagsargumenten haar ondergeschikten opdrachten kan verstrekken, kans op overleven hebben. In zijn op de premissen van de transactiekostenbenadering steunende redenering wijst hij op de voordelen van de hiërarchie bij het aanpassen van een organisatie aan veranderingen in de omgeving. Door de

centrale sturing kunnen de processen in de organisatie snel worden afgestemd op de nieuwe externe situatie. Hiërarchie bewijst zijn nut echter vooral bij de interne coördinatie van het arbeidsproces. Wanneer er sprake zou zijn van een relatief platte organisatie, dan zou het effect van opportunistisch gedrag van de verschillende belangengroepen in de organisatie de doelmatigheid van de organisatie in verregerende mate schaden. In een hiërarchische, Tayloristische organisatie wordt dit opportunistische gedrag de kop ingedrukt, omdat de relatie tussen inkomen en het realiseren van subdoelen verdwenen is en het management via een uitgebreid sanctie- en beloningssysteem controle kan behouden over het gedrag van haar werknemers.

Een sluitend bewijs voor de noodzaak van een asymmetrische machtsverdeling levert de bovenstaande redenering echter niet op. Het is bijvoorbeeld, zoals Groenewegen (1990) terecht opmerkt, ook mogelijk dat het management opportunistisch gedrag vertoont. Het heeft daarvoor, gezien zijn positie, zelfs meer mogelijkheden dan de werknemers. Bij dergelijk wederzijds opportunistisch gedrag verdient juist het 'reciprocal monitoring' principe van het NPC de voorkeur (Dow 1987). Dit principe houdt in dat bijvoorbeeld de leden van de hele-taakgroep, als zij dat nodig vinden, hun één niveau hoger geplaatste coördinatoren ter verantwoording kunnen roepen voor de uitvoering van de taken waar zij als gehele groep voor verantwoordelijk zijn.

Het zou juist wel eens dit principe van 'reciprocal monitoring' kunnen zijn waardoor de invoering van het NPC zo hapert (Giordano 1988; Wissema, Messer & Wijers 1986; Van Amelsvoort 1989; Dawson & Webb 1989). De leidinggevendenden stellen hun verantwoordelijkheid niet graag ter discussie en de uitvoerders nemen niet graag verantwoordelijkheid op zich. De (latente) functie van de machts- en gezagshiërarchie in het TPC zou wel eens zo kunnen zijn dat men zijn verantwoordelijkheid kan ontlopen. Het is immers volledig legitiem de verantwoordelijkheid naar boven door te schuiven en het gezag naar beneden toe is zodanig dat van die kant geen gevaar dreigt.

Deze kritiek op de eerste verklaring voor de asymmetrische machtsverdeling in de TPC-organisatie past min of meer in het Weberiaanse denken over de werking van de bureaucratie: de tweede opvatting die ik hier wil aanstippen. De algemene theorie van Weber over de legitimiteit van machtsrelaties of van heerschappij ('domination'), die de basis vormt voor zijn bureaucratisch concept, biedt een inzicht in de conserverende werking van de machts hiërarchie in het TPC.

In de bureaucratische organisatie bestaat er een door de regelmakers en de regeluitvoerders gedeeld geloof in de legitimiteit van de eenzijdig verdeelde macht. Deze legitimiteit zet macht om in gezag. De effectiviteit van dit gezag is afhankelijk van de mate waarin 'geloofd' wordt, dat wil zeggen de mate waarin een aantal door Weber geformuleerde, onderling samenhangende en in de structuur van de organisatie geïncorporeerde ideeën ('sets of beliefs') als zinvol en valide wordt geaccepteerd (Weber 1991: 120-121). Er is nooit sprake van volledige acceptatie en absoluut gezag. Managers zullen voortdurend hun gezag moeten waarmaken. De grenzen tussen het gezag van het management en de gehoorzaamheid van de werknemer zijn vloeiend en altijd onderwerp van onderhandeling (Hyman 1976: 97). Maar dit gebeurt wel binnen door alle partijen geaccepteerde marges. De grote kracht van het gezag in bureaucratische organisaties kan voor een belangrijk deel verklaard worden uit de verwevenheid van de in de organisatie aanwezige ideeën, normen en regels met algemene, culturele normen en regels in de omringende samenleving (bijvoorbeeld de idee dat ieder die lid van een organisatie wordt, gehoorzaam is aan de regels van de organisatie). Op deze cultureel-maatschappelijke verwevenheid is in het

vorige punt al gewezen. Littler (1982: 39) wijst daarnaast op de legitimerende kracht van de technocratische ideologie. Het idee dat 'de beer los is' zonder management dat de touwtjes in handen heeft en dat verantwoordelijkheid altijd van onder naar boven moet worden afgelegd, leeft niet alleen bij het management, maar ook bij de uitvoerders.

Een derde, geheel andere opvatting over de asymmetrische machtsverhouding in het TPC is in neo-marxistische kringen te vinden. Daar worden de hardnekkigheid - of beter gezegd de noodzaak - van de scheve, de transformatie naar het NPC belemmerende machtsverdeling in de TPC-organisatie verklaard op basis van politiek-economische mechanismen in het produktieproces. Binnen deze neo-marxistische traditie is het door Braverman (1974) ingenomen standpunt het meest geprofileerd, zodat deze behandeling van de neo-marxistische opvatting zich daartoe beperkt. Braverman ziet de toenemende machtsongelijkheid in (Tayloristische) produktieorganisaties, ofwel de vernietiging van de autonomie van steeds meer werknemers, als een logisch gevolg van de noodzaak tot beheersing van de factor arbeid in de bestaande kapitalistische produktieverhoudingen. Deze beheersing is noodzakelijk omdat in het voor het kapitalisme kenmerkende contract tussen de werknemer en werkgever geen afspraken gemaakt worden over de output van de door de werknemer te verrichten arbeid, maar slechts over de inzet van het arbeidsvermogen onder bepaalde arbeidsvoorwaarden (Snels 1975)⁷.

In het 'Bravermandebat' (Christis 1983: 15-57), de discussie die naar aanleiding van het boek van Braverman ontstond, werd het standpunt van Braverman dat het Taylorisme de enig mogelijke vorm van beheersing was, genuanceerd. Zo onderscheidde Friedman (1977) naast de op autonomiedestructie gerichte beheersingsstrategie de strategie van autonomieregulatie, een strategie die een veel symmetrischer machtsverhouding impliceert. Met de strategie van autonomieregulatie wordt gedoeld op het bewust creëren van arbeids-situaties "waarin de moeilijker en exceptionele arbeidsverrichtingen worden gedaan door mensen die een hoogwaardige opleiding hebben en die in hun werk alle ruimte hebben om de bijzondere problemen waarvoor zij komen te staan naar behoren op te lossen" (Doorewaard 1989: 55).

Arbeidsplaatsen met een hoge autonomie of regelcapaciteit zijn dus volgens Friedman mogelijk onder kapitalistische produktieverhoudingen. Zij zijn zelfs noodzakelijk voor de medewerking van de werknemers bij de uitvoering van complexe taken. Maar deze arbeidsplaatsen zijn alleen weggelegd voor een kleine elite van werknemers binnen de context van de autonomiedestructie van het TPC.

In het verlengde van deze nuancering van Friedman van de opvattingen van Braverman ligt het werk van Burawoy (1979). Zijn visie op de asymmetrische machtsverhoudingen in TPC-organisaties onderscheid ik als vierde opvatting. Hij beschrijft in zijn boek 'Manufacturing consent' door welke subtiele, geraffineerde processen de inzet van het arbeidsvermogen door arbeiders bewerkstelligd wordt. Hij vindt in zijn onderzoek in bedrijven een, voor een belangrijk deel door de arbeiders zelf in stand gehouden, stelsel van reguleringen dat, buiten de formele organisatie om, zorgt voor de instemming en identificatie van de arbeiders met hun (machtsarme) arbeidssituatie en voor een modus vivendi tussen management en 'shop floor'. Het neo-marxistische principe van de noodzakelijke beheersing van de arbeidskracht is hier vrijwel onherkenbaar geworden. De

7 Zie hierover uitgebreid hoofdstuk 6.1.

analyses van Burawoy hebben meer verwantschap met de Weberiaanse opvattingen over de legitimiteit van macht en gezag in organisaties. Littler (1982) beschouwt de bevindingen van Burawoy als een aanvulling op de hierboven beschreven Weberiaanse verklaring van de cultureel-maatschappelijke en technocratische legitimatie van de asymmetrische machtsverhoudingen in bestaande organisatievormen. Dat werknemers in groten getale elke dag weer trouw aan het werk gaan, kan niet louter en alleen verklaard worden vanuit het idee van legitimatie: "...it is useful to distinguish between the notion of 'legitimacy' and 'consent'. ...Such a distinction is supported by the frequent observation that non-acceptance of a foreman's instruction can occur within an overall framework of legitimation and by the opposite argument that 'legitimacy' is too strong a concept to apply to most workers' attitudes towards management" (Littler 1982: 40). Voor de onderhavige probleemstelling is Burawoy's notie van 'instemming' van belang, omdat daarmee gewezen wordt op het bestaan van latente functies van het TPC die de invoering van het NPC kunnen belemmeren (zie verder onder punt 8).

Nog slechts weinigen (bijvoorbeeld Schabedoth & Weckenmann 1988) beschouwen de bestaande kapitalistische verhoudingen als 'sta in de weg' voor de invoering van het NPC. Het Bravermandebat is, zeker in Nederland, in de loop van de tijd dan ook minder een debat over de noodzaak of onvermijdelijkheid van Tayloristische structuren geworden en meer een debat over de vraag welke veranderingsstrategieën door de verschillende belangengroepen gevolgd moeten worden om menswaardige en efficiënte arbeidsorganisaties te krijgen. Veel aandacht wordt geschonken aan de risico's en kansen van de herverdeling van status en macht en de belangenverschuivingen die optreden bij de invoering van het NPC.

ad 7: De ingrijpende reconfiguratie van macht, status en belangen bij de invoering van het NPC.

De invoering van het NPC betekent een aanzienlijke verandering in de verdeling van de taken en bevoegdheden over de leden van de organisatie. De lagere hiërarchische niveaus in de organisatie krijgen met de vorming van de hele-taakgroepen structureel meer regelcapaciteit. Deze herverdeling impliceert dat de staforganen en ook het middenmanagement een aantal regelbevoegdheden afstaan aan de hele-taakgroepen. Wellicht staat daar dan tegenover dat deze beide groepen weer regelbevoegdheden van hogere managementniveaus, c.q. van andere staforganen aan hun takenpakket toegevoegd krijgen. Op het hoogste niveau is er dan meer strategische regelcapaciteit voor de planning op de langere termijn, zodat er per saldo meer regelcapaciteit in de organisatie ontstaan is. Maar ongeacht of bij de invoering van het NPC wel of niet meer regelcapaciteit gegenereerd wordt (een 'zero sum game' of een 'non zero sum game', Van der Zwaan 1990: 78), is er altijd sprake van een spel van geven en nemen met winnaars en verliezers. Machtsbronnen worden verlegd, statusposities gewijzigd en belangen anders gedefinieerd (Den Hertog & De Sitter 1988; Gaertner 1989; Van der Vlist 1989). De bestaande, in de loop der tijd geformeerde groepen met overeenkomstige belangen vallen uiteen en nieuwe belangengroepen moeten zich gaan vormen. De ingeburgerde onderhandelingspatronen en al jarenlang bestaande min of meer impliciete afspraken tussen management en werknemers(vertegenwoordigingen) komen ter discussie te staan en het kost veel tijd en moeite voordat er een nieuwe balans gevonden is. Dit gegeven, zo stellen onder andere Fiedler en Regenhard (1990: 17), verklaart voor een belangrijk deel de vertraging of zelfs blokkering van het invoeringsproces.

In verschillende publikaties wordt dit probleem verder uitgediept. De discussie spitst zich daarbij toe op twee problemen die ik hier kort zal beschrijven: ten eerste op het probleem van de veranderde machts- en belangenconfiguraties waaronder de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden in het NPC plaatsvinden, ten tweede op het probleem van de 'losers' in het veranderingsproces. In de discussie wordt veel aandacht besteed aan de vraag hoe in het proces van IPV aan de beide problemen tegemoet gekomen kan worden. Ik heb die vraag als apart punt hieronder meegenomen.

Het moeizame zoeken naar nieuwe onderhandelingsvormen binnen nieuwe configuraties van belangen wordt vooral zichtbaar wanneer het gaat om het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden in de brede zin des woords, ofwel om, wat in deze studie genoemd wordt, de contractuele relatie. In de Tayloristische situatie liggen de belangen primair bij inkomen en werkgelegenheid, en verder bij allerlei gezagsbepalende secundaire arbeidsvoorwaarden en emolumenten zoals promotiemogelijkheden, een auto op kosten van de zaak, enzovoorts. De inhoud van de arbeid blijft op de achtergrond. Normen en waardenpatronen lopen langs de scheidslijnen van het inkomen. Onderhandelingsstructuren en onderhandelingspartijen binnen het bedrijf en tussen bedrijf en omgeving weerspiegelen niet zozeer de inhoud van de arbeidsfuncties, maar zijn, zeker na de secularisering van de samenleving in de zestiger en zeventiger jaren, meer en meer gebaseerd op de onderscheiden inkomensposities en de daarmee verbonden belangen (Kastelein 1985). In de NPC-organisatie worden belangen directer ontleend aan de inhoud van de arbeid en dientengevolge zullen ook de scheidingslijnen tussen de nieuwe belangengroepen bepaald worden door de verdeling van de arbeid in de organisaties.

De ingrijpend veranderde architectuur van de arbeidsverdeling in de NPC-organisaties botst met de in decennia uitgekristalliseerde onderhandelingscultuur en -structuur van het TPC. Het vervagen bijvoorbeeld van de van oudsher bestaande arbeidsinhoudelijke grenzen tussen het blauwe-boordenwerk en het witte-boordenwerk maakt het werk voor de traditionele belangenbehartigers, de ondernemingsraden en de vakbonden, er niet gemakkelijker op (Tixier 1986). Zij zullen te maken krijgen met werknemers die hun belangen anders gaan definiëren en aansluitend onderling nieuwe coalities zullen gaan sluiten: "New fractions, new competition situations are to be expected as well as changes concerning status, career patterns and barriers" (Altmann 1988: 11). Bij die reconfiguratie van status, macht en gezag zijn er, Altmann wijst daar in zijn artikel met nadruk op, groeperingen wier belangen sterk in het gedrang komen en die daarom niet 'en bloc' het veranderingsproces zullen ondersteunen.

Tot deze groep van de 'losers' - en daarmee kom ik bij het tweede probleem van de veranderde machts- en belangenconfiguraties in het NPC - behoren in de eerste plaats de stafmedewerkers en het lagere en middenmanagement. Van Amelsvoort (1989: 264 e.v.) zet uiteen waarom met name de stafmedewerkers in bedrijven zich verzetten tegen IPV. Hij noemt verschillende redenen, die gedeeltelijk ook betrekking hebben op het lagere en middenmanagement (Euwema 1992). Door de invoering van het NPC worden de mogelijkheden voor een carrière binnen een stafspecialisme beperkt en afgesneden. Nieuwe carrièrelijnen komen daarvoor in de plaats, maar deze missen het statuuselement van de oude. Een tweede reden waar Van Amelsvoort op wijst, is de vaak slecht vastgelegde hiërarchische positie van de staf in de nieuwe organisatie. Bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden of bijvoorbeeld bij onenigheid over de interne verdeling van het werk is het

daardoor noch voor de staf zelf, noch voor de andere groeperingen duidelijk waarop zij zich bij de verdediging van hun belangen kunnen baseren.

Als derde reden noemt Van Amelsvoort tenslotte het niet of slechts beperkt toegerust zijn van de staf en ook het lagere en middenmanagement met kwalificaties die het werken in de nieuwe situatie binnen en met taakgroepen van hen vraagt. Hierdoor stukt de integratie van staf- en lijnmedewerkers, wat een bron van frustratie is voor met name de staf.

De belangrijkste reden is echter de perceptie van IPV als een aanval op de machts- en gezagspositie. De centrale stafafdelingen beschouwen het decentraliseren van stafcapaciteit als een aantasting van hun werk- en machtsbasis. Hun afdeling wordt aanzienlijk verkleind (Van Amelsvoort 1989: 164). Voor veel individuele medewerkers betekent de decentralisatie van de stafafdelingen dat zij in de lijn komen te werken. Zij ervaren deze plaatsing op de 'werkvloer' als degradatie. De decentralisering van de stafactiviteiten maakt dat ook zichtbaar voor de werkvloer. Bij een latente overbezetting van de stafafdelingen kan dat extra pijnlijk worden. Het imago van de 'witte boorden' valt op die manier moeilijk overeind te houden.

Het oplossen van het probleem van de 'losers' in de veranderde machtsituatie is niet eenvoudig. Gaertner heeft een onderzoek gedaan naar de attitudes van groepen ten opzichte van IPV. Hij komt tot de niet zo verrassende conclusie dat die groep van 'losers' steun geeft aan IPV die ervan overtuigd is fair behandeld te zijn tijdens het veranderingsproces (Gaertner 1989: 527). Hij zegt verder niet wat de consequenties van deze conclusie voor de veranderingspraktijk zijn. Dat doen Den Hertog en De Sitter (1988: 24) wel. Zij stellen dat het management, geplaatst voor de keuze van een ontwikkelingsbenadering of een onderhandelingsbenadering, moet kiezen voor een ontwikkelingsbenadering, dat wil zeggen 'open consultation, trust and action learning'. Zo'n benadering kent echter zijn grenzen. Er zijn momenten, zo zeggen zij, dat onderweralternatieven en de gevolgen daarvan object van onderhandeling moeten worden waarbij het al of niet hebben van macht een rol speelt.

De aanwezigheid van machtsverschillen is voor Van Klaveren (1989) en Bouwman (1985) de reden dat zij er, in tegenstelling tot Den Hertog en De Sitter, voor pleiten dat werknemers vanaf het eerste moment vanuit vooraf geformuleerde belangen onderhandelen met de werkgevers over de aanpak van het veranderingsproces en de inrichting van de nieuwe organisatiestructuur. Deze belangen zijn niet onverzoenlijk met de belangen van de werkgevers, zo zeggen zij, maar het is wel zaak voor de werknemers om ze telken weer in de onderhandelingen naar voren te brengen. Van Klaveren en Bouwman benadrukken - en dat is gezien hun specifieke praktijkervaring, namelijk als adviseurs van werknemersgroeperingen, niet zo vreemd (Dankbaar & Den Hertog 1990: 133-134) - dat het proces van integrale produktievernieuwing niet alleen beschouwd moet worden als een ingrijpend structuurveranderingsproces waarin door de herwaardering van menselijk arbeid de kwaliteit van de organisatie wordt verbeterd, maar ook als een politiek proces waarin management en arbeiders vanuit verschillende machts- en belangenposities opereren (zie hierover ook Giordano 1988: 163 e.v.). Het onderkennen van zowel de onderscheiden belangenposities binnen en tussen het management en de werknemers, als de veranderingen daarin bij IPV en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, is bijzonder belangrijk voor het welslagen van het veranderingsproces, zo stelt Van Klaveren (1989: 17). Wanneer dat niet gebeurt en er geen mogelijkheden zijn voor de werknemers om hun verlangens in het overleg met het management aan bod te laten komen, dan is het veranderingsproces gedoemd te mislukken.

Fiedler en Regenhard (1990) wijzen in dit verband op een heel ander gevaar. Wanneer het management wel onderkent dat het veranderingsproces gepaard gaat met onzekerheid voor zowel de werknemers als het management en dat in dit proces belangen aangetast zullen worden, maar vervolgens voortdurend probeert deze onzekerheden weg te nemen en de belangen van zoveel mogelijk groepen in de organisatie te ontzien, dan blijft het veranderingsproces steken in halfslachtige oplossingen, waarmee uiteindelijk niemand tevreden is:

"Mit der Umorganisation der Ablauf- und Aufbauorganisation, veränderten Formen des Arbeitskräfteeinsatzes, werden Interessen und Kompetenzbereiche tangiert; ein Unsicherheits- und Konfliktpotential könnte freigelegt werden, das sich bewährten Steuerungs- und Sozialtechniken des Management entzieht. Dieser 'Befürchtungsüberschuss' ist immens hoch und scheint in der gegenwärtigen Situation anstelle ökonomischer Kosten-Nutzen Kalküle den orientierenden Stellenwert einzunehmen. Setzt sich diese Richtung des sozialorganisatorischen Konservatismus durch, () werden suboptimale Organisationsstrukturen in Kauf genommen, um nicht kalkulierbaren sozialen Risiken bei Änderung des Macht- und Herrschaftgefüges zu vermeiden" (Fiedler & Regenhard 1990: 16).

Hoewel het bestaan van tegengestelde belangen ontkennen, noch tegengestelde belangen kost wat kost proberen te verzoenen, is het devies dat Fiedler en Regenhard geven. Zij leveren bij dit devies geen kant en klaar veranderingsscenario. De ervaringen in de praktijk hebben naar hun mening immers uitgewezen dat het idee van een perfect scenario of 'drukkingsdruk', waarmee de organisatieverandering in hoog tempo volgens een rationeel proces mogelijk is, een fictie is. Integendeel: "Die für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung notwendige Umorganisation des vorherrschenden Organisationsgefüges findet gar nicht, schleppend und suchend, und nur in höchst seltenen Fällen adikal statt" (Fiedler & Regenhard 1990: 15).

8: Het manifest worden van de latente functies van het TPC.

In hun analyses van de werking van de Tayloristische organisatie wijzen meerdere auteurs op de latente functies van deze wijze van organiseren. Deze, vaak met de term 'informele organisatie' of 'verborgen structuren' (Gaudier 1988) aangeduide functies kunnen bijdragen aan het voortbestaan van de organisatie, ook al bestaat daar, gezien de ontwikkelingen in de omgeving, ogenschijnlijk geen enkele grond meer voor. Als zodanig kunnen zij een sterke belemmering vormen voor de invoering van het NPC. Deze belemmering wordt meestal pas onderkend wanneer bij de herstructurering van de organisatie de latente functies manifest worden.

Als zal hier twee voorbeelden van deze latente functies geven. In zijn al eerder genoemde boek *Manufacturing consent* ontwikkelt Burawoy het begrip 'instemming'. Daarmee doelt hij op de voornamelijk buiten de formele organisatie om verkregen medewerking van de werknemers aan het productieproces. In zijn onderzoek bij de *Allied Corporation* nam hij waar hoe de werknemers zich bij de uitvoering van hun taken tegen de formele regels in en eigen domein vormden. Dat maakte voor henzelf het werk acceptabel, maar was tegelijkertijd noodzakelijk voor 'de productie van de meerwaarde' (Burawoy 1979: 72). Het leverde de voor het functioneren van het productieproces broodnodige 'slack' (Krabendam 1992).

In het al genoemde onderzoek *CNC-machinebedieners, productieorganisatie en flexibele automatisering* (Fruytier, Ten Have e.a. 1988) hebben wij een soortgelijke situatie aange-

roffen. In één van de onderzochte bedrijven hadden de CNC-bedieners een grote regelcapaciteit. Deze was niet formeel vastgelegd en had een tweetal latente functies. De invoering van de nieuwe CNC-machines was zowel om technische als organisatorische redenen een succes geworden. Er was voortdurend sprake van storingen die alleen dankzij de creativiteit van de CNC-bedieners - of beter gezegd dankzij de mogelijkheid om hun creativiteit in te zetten - zonder al te veel ellende verholpen konden worden. Dat was de eerste latente functie van de grote regelcapaciteit. Deze werd door de bedrijfsleiding onderkend en stilzwijgend aanvaard. Wat de machinebedieners precies deden, bleef onduidelijk. Niemand kon ervan leren, waardoor een structurele oplossing van de problemen achterwege bleef. Integendeel, er was sprake van een voortdurende verplaatsing van de problemen ('interferentie transfer': De Sitter 1974b). De grote regelcapaciteit had er wel toe geleid dat de CNC-bedieners een bepaalde machtspositie binnen het bedrijf gekregen hadden. Anderen waren afhankelijk van de door hen ad hoc gekozen oplossingen. Dit was de tweede latente functie van de niet formeel vastgelegde regelcapaciteit. Deze machtspositie stelde hen in staat hun werklast binnen de perken te houden. Het door storingen gedomineerde werk was immers moeilijk controleerbaar. De CNC-bedieners hadden alle belang bij het handhaven van deze situatie.

Deze voorbeelden staan niet op zichzelf. Ter Hart, de oud-voorzitter van het FME, heeft de noodzaak van een NPC beargumenteerd door te wijzen op het feit dat veel Tayloristische organisaties alleen nog kunnen functioneren dankzij allerlei afspraken en regelingen binnen verborgen structuren en de aanwezige latente regelcapaciteit.

Deze latente functies zijn een probleem bij de Integrale Productie Vernieuwing, zo wordt van verschillende kanten betoogd. De redenering daarbij is als volgt. Voordat het mogelijk is om een nieuwe taakstructuur te bouwen met veel manifeste regelcapaciteit voor de werknemers, moet inzicht bestaan in de precieze werking van de oude structuur. Dit inzicht vergaren is een noodzakelijke stap in het herontwerpproces op weg naar een betere beheersbaarheid en flexibiliteit (Fiedler & Regenhard 1990: 16). Zonder participatie van de werknemers kan dit inzicht in de bestaande organisatie niet verkregen worden: hun ervaring en kennis over de precieze gang van zaken zijn nodig. Deze stap uit het duister van het Taylorisme naar het licht van het NPC brengt echter gevaren voor de werknemers met zich mee (Doorewaard 1989). Je weet wat je moet afgeven en onzeker is wat er voor in de plaats komt. Oude, beproefde methodes om te anticiperen op storingen - door bijvoorbeeld het 'stiekem' aanleggen van een voorraad - mogen niet meer (Dawson & Webb 1989), verworven status- en machtsposities worden aangetast en er is geen garantie dat de nieuwe situatie een verbetering is. Gaudier (1988: 329) formuleert dit dilemma als volgt (daarbij citerend uit een artikel van (Borzeix & Linhart 1988)):

"The movement of participation away from the 'hidden' structures at the level of the workshop or unit to the 'transparent' structures at the level of the enterprise reduces their (de werknemers, schr.) control over the situation in which they find themselves. Now that initial enthusiasm over these experiments is over, the time may be ripe for social scientists to ask whether workers would readily "lend themselves to this game" and "leave the shadows for such a dangerous place in the limelight".

Dat sociale wetenschappers zich afvragen of werknemers moeten participeren in het veranderingsproces met alle risico van dien, is niet geheel onterecht. De recente ervaringen met ingrijpende structurele organisatieveranderingen zijn niet altijd even gunstig ge-

weest. In die organisaties waar de verantwoordelijkheid van de groep voor de uitvoering van de (hele) taken veel groter geworden is zonder dat daar voldoende interne mogelijkheden tegenover stonden om die verantwoordelijkheid waar te maken, is de intensiteit van het werk sterk toegenomen (Pot 1985). Een te gedetailleerd 'Just in time' systeem laat de werknemers terugverlangen naar de oude, latente, vrijheid van handelen (Dawson & Webb 1989). Te hoge productie-eisen voor de taakgroep zorgen voor wrijvingen tussen de taakgroepleden, de onderlinge solidariteit wordt aangetast en de tragere, oudere werknemer waarvoor vroeger altijd wel een plaatsje kon worden gevonden, wordt tot een blok aan het been gemaakt (Giordano 1988; Parker & Hansen 1983).

Het vermijden van deze nadelige effecten voor de werknemers is niet gemakkelijk. Dit zou een taak voor de vakbonden en de ondernemingsraden moeten zijn in hun onderhandelingen met het management. Maar deze slaan voor het merendeel huiverig tegenover het voeren van onderhandelingen over de inhoud van het werk. Zij hebben er nog weinig ervaring mee, lopen het gevaar zich te compromitteren met het bedrijfsbeleid en hebben op dit terrein ook geen machtsbasis op kunnen bouwen (Altmann 1988: 22 en 23). Veel hangt af van de externe regelcapaciteit die de werknemers in de nieuwe taakgroepen krijgen om invloed uit te kunnen oefenen op hun arbeidssituatie. Deze vormt een machtsbasis voor de ondernemingsraad en de vakbonden in hun onderhandelingen met de werkgevers, maar geeft de werknemers ook zelf de mogelijkheid om het management rechtstreeks te confronteren met de nadelige gevolgen van de organisatievernieuwing.

3.3 Tot slot

Tot zover het overzicht van de in de literatuur te vinden knelpunten bij de Integrale Productie Vernieuwing. Het is geen uitputtend overzicht geworden. Gezien de veelomvattendheid van het vraagstuk was dat ook ondoenlijk. De bedoeling van dit hoofdstuk was de lezer in te voeren in de problemen die een rol spelen bij IPV. In de hoofdstukken 5 en 6 worden deze problemen geanalyseerd. Daaraan voorafgaand worden in het volgende hoofdstuk 4 de theorie en de methode die gebruikt worden in de analyse, verantwoord.

Deel 2

Analyse

4 De keuze voor een functionele analyse-methode vanuit een systeemtheoretisch perspectief

Het vak van scheikundige bestaat er voor een groot deel in rekening te houden met () verschillen, ze van dichtbij te leren kennen, hun uitwerking te voorzien. En het vak van scheikundige niet alleen.

-Primo Levi

Inleiding

Voorafgaand aan de analyse van het TPC en het NPC in hoofdstuk 5 en 6 wil ik in dit hoofdstuk de systeemtheoretische visie op organisatie en organisatieverandering toelichten. Deze visie ligt ten grondslag aan de bij de analyse gebruikte methode (paragraaf 4.1). Na de verantwoording van de onderzoekstheorie en analysetechniek wordt in paragraaf 4.2 het analysemodel gepresenteerd. Ook worden de belangrijkste analysevariabelen gedefinieerd.

4.1 Methode en theorie

Van Dijk (1974) voert in zijn dissertatie een theoretische verkenning uit van verandingsprocessen in organisaties. Wanneer hij zich gesteld ziet voor de keuze tussen een 'structuurbenadering' of een 'handelingsgerichte benadering', neemt hij het standpunt in dat voor een ontwikkelingsdynamische analyse van organisationele verandering verschillende invalshoeken gekozen moeten worden. Hij zoekt niet naar één model voor de analyse van verandering, maar onderscheidt een viertal typen van organisationele verandering. Twee typen betreffen structuurverandering. Daarin is de organisatie als totaliteit - als 'systeem' - het uitgangspunt. Bij de overige twee typen wordt het verandingsproces benaderd vanuit het actorperspectief. Voor elk van deze typen ontwerpt hij vervolgens een theoretisch analysemodel:

- een model voor structuurontwikkeling;
- een model voor het innoveerproces als specifieke variant van structuurontwikkeling;
- een model voor sociale verandering als participatie-ontwikkeling;

- een model voor sociale verandering in de gedaante van conflicten over doelstellingen en allocatie van conflicten.

Tegenover deze manier om te ontsnappen aan het probleem van de keuze voor een structuurbenadering of een handelingsbenadering, staat een aantal, voor een deel eind zeventiger jaren geformuleerde, algemeen sociologische theorieën waarin deze antinomie - die niet alleen in de organisatiesociologie, maar in de hele sociale wetenschappen speelt (Bourdieu 1989: 57 e.v.) - overstegen wordt. In deze theorieën wordt de analyse van enerzijds het handelen van actoren en anderzijds van de structuren samengebracht in één model. Kenmerk van deze theorieën is dat niet de mens of het 'sociale feit als ding' het fundament vormt van de analyse, maar menselijke interacties of relaties, die samen een structuur vormen en maken. Er bestaat in die zin een convergentie (naast verschillen) tussen de theoretische bijdragen van Elias (1982), Bourdieu (1989), Giddens (1979), Weick (1979) en Luhmann (1976, 1984). Hieronder passeren deze sociologische theorieën kort de revue.

In de heruitgave van Elias' hoofdwerk "Het civilisatieproces" in 1969 expliciteert Elias in een bijlage zijn figuratietheorie (Elias 1982). Deze theorie is een reactie op het in de Westerse samenleving eeuwenlang heersende idee van de individuele mens als "een volledig vrij, volledig onafhankelijk wezen", als een "gesloten persoonlijkheid" met eigen behoeften. In plaats daarvan schetst Elias (1982: 290-338) de mens als een "open persoonlijkheid", die in en door zijn relaties met andere mensen over relatieve autonomie beschikt. Hij formuleert als fundamenteel uitgangspunt van zijn theorie dat ieder mens is "afgestemd en aangewezen" op andere mensen en gebruikt de term "figuratie" voor het vlechtwerk van interdependenties tussen mensen. Deze figuraties kunnen analytisch naar de verschillende aggregatieniveaus waarop de menselijke relaties zich afspelen worden onderscheiden, alsmede naar hun verschillende maatschappelijke "sfeer" of "activiteit": het gezin, de bedrijfsorganisatie, de voetbalvereniging, het dorp, het land, de samenleving. Om duidelijk te maken dat een figuratie geen optelsom is van autonome individuen, noch een "geheel" buiten de mensen, maar een door mensen gevormd sociaal systeem met een specifieke structuur(vorming), geeft hij het prachtige beeld van dansende paren¹. Met dit beeld verdwijnt:

"...de uiteindelijk op verschillende waarderingen en idealen berustende tegengesteldheid die tegenwoordig gewoonlijk meeklinkt wanneer de woorden 'individu' en 'maatschappij' worden gebruikt. Men kan zeker van een dans in het algemeen spreken, maar niemand zal zich een dans voorstellen als iets dat bestaat buiten de individuen of als een pure abstractie. Een en dezelfde dansfiguratie kan natuurlijk door verschillende individuen worden gedanst; maar zonder een pluraliteit van op elkaar gerichte, van elkaar afhankelijke individuen die met elkaar dansen, is er geen dans; zoals elke andere maatschappelijke figuratie is een dansfiguratie relatief onafhankelijk van de speci-

1 Onafhankelijk van Elias roept Bateson (1979: 13) hetzelfde beeld van dansende paren op om duidelijk te maken dat 'patronen' in de werkelijkheid iets anders zijn dan "fixed affairs" (zie hierover ook hoofdstuk 1 en hoofdstuk 7).

fieke individuen die hier en nu de dans vormen, maar zij is niet onafhankelijk van individuen zonder meer. Het zou dwaas zijn dat dansen gedachtenconstructies zijn, die men abstraheert op grond van waarnemingen van afzonderlijke, op zich beschouwde individuen. Hetzelfde geldt voor alle andere figuraties. Zoals de kleine dansfiguraties veranderen - nu eens langzamer, dan weer sneller -, zo veranderen ook - langzamer of sneller - de grote figuraties die wij samenlevingen noemen" (Elias 1982: 336).

Een centraal uitgangspunt in de theoretische opvattingen van Bourdieu over de hier voorliggende kwestie is dat een 'reflexieve' sociale wetenschap de "oppositie van actorbenadering en structuurbenadering" moet overstijgen door de "analyse van de ervaring van de sociale actoren en de analyse van de objectieve structuren die deze ervaring mogelijk maken, samen te brengen in één model" (Bourdieu 1989: 63). Het gezichtspunt en het handelen van de actor kan niet worden begrepen zonder zijn positie in het 'veld' te kennen, tegelijkertijd kan het 'veld' niet anders dan als een configuratie van relaties tussen sociale actoren beschouwd worden. De structuur van de velden (die bloot komt te liggen als geabstraheerd wordt van het handelen van actoren) vormt het fundament van het handelen. Anderzijds moet dat handelen opnieuw worden ingevoegd in de analyse voor een begrip van de dagelijkse conflicten waarin individuen en groepen proberen de structuur van de velden te veranderen of in stand te houden. Met andere woorden: er is een dialectische relatie tussen structuur en handeling. Met het begrip 'habitus' probeert Bourdieu deze dialectische relatie tussen "subjectivistische en objectivistische momenten" te omvatten. Habitus is de belichaming van het sociale, het resultaat van "instituering" (Pels 1989: 13) van het 'veld'. Het handelen van actoren steunt op deze 'habitus', maar is er nooit door bepaald: "Het sociale handelen wordt geleid door een 'praktijkgevoel' of 'gevoel voor het spel'" (Bourdieu 1989: 64). Zelfs wanneer achteraf, als alle informatie aanwezig is, het handelen voor de 'onderzoeker' een rationele indruk maakt, "is rationele keuze niet haar organiserend principe" (idem). Zo heeft de reconstructie die J. Cruijff na de wedstrijd maakt niets gemeen met het praktijkhandelen van R. Koeman en de andere spelers van Barcelona of het Nederlands elftal in de wedstrijd.

Als eenheid van handelen en structuur hanteert Giddens het begrip 'sociale praktijk' (1979: 66). Dit is een stelsel van interacties: een "ongoing process of 'events in the world'". Giddens onderzoekt het proces van structurering, van 'structuring the structure' van deze interacties. Hij onderzoekt het ontstaan, de continuering en het veranderen van wat hij noemt 'de structureringskarakteristieken' van de sociale praktijk, die voortdurend in beweging is. Met deze structureringskarakteristieken worden de regels en middelen bedoeld die zorgen voor de reproductie van de sociale praktijk. Waar Bourdieu spreekt over de dialectiek tussen lichaam (handelen) en ding (structuur), vervat in het begrip 'habitus', daar heeft Giddens het over de "dualiteit van de structuur" om aan te geven dat de structureringskarakteristieken zowel de interacties van personen, als ook de gestructureerde samenhangen van de sociale praktijk vormen. Anders dan Bourdieu, die strikt vasthoudt aan één analysemodel, verleidt deze dualiteit van de structuur, deze dubbele vormgeving, Giddens (1979: 81) ertoe twee analysemodellen van dezelfde sociale praktijk

te onderscheiden: 'de institutionele analyse', waarbij de regels en de middelen als karakteristieken van de sociale praktijk beschouwd worden en 'de analyse van het strategische gedrag', waarbij de structureringskarakteristieken beschouwd worden als discursief en als praktijkbewustzijn van actoren (vergelijkbaar met de betekenis van het begrip 'praktijkgevoel' bij Bourdieu).

De hierboven kort weergegeven theorieën van Elias, Bourdieu en Giddens bieden een bruikbaar model voor de beschrijving van veranderingsprocessen in organisaties: zij bieden de mogelijkheid om de in veel andere theorieën aanwezige tegenstelling tussen enerzijds de organisatie als het objectieve resultaat van het subjectieve handelen van mensen en anderzijds het organiseren als de subjectieve voorstelling van objectiverend handelen van mensen, te overstijgen. De beschrijving van de veranderingen wordt zo als het ware een structurele geschiedenis waarin de structuur in elk stadium van haar bestaan als resultaat, object en origine van interacties die handhaving of verandering van die structuur impliceren, beschouwd wordt.

Voor de analyse, dat wil zeggen de 'verklarende ontleding' van veranderingsprocessen in organisaties - daarvoor zoeken wij in dit hoofdstuk immers een theorie en een methode - is dit beschrijvingsmodel echter nog niet voldoende. Analyse van veranderingen in organisaties vooronderstelt een 'selectief principe' dat ten grondslag ligt aan structuur-c.q. normverandering van organisaties, dat wil zeggen een principe dat een 'selectie' aanbrengt in de veelheid van mogelijke veranderingsprocessen. Het gaat hier om het theoretische uitgangspunt van waaruit veranderingen geanalyseerd worden. In geen enkele theorie over sociale (veranderings)processen kan het formuleren van dit theoretische uitgangspunt van verandering uit de weg worden gegaan (De Sitter 1973: 110; Fruytier 1978: 8). Voorbeelden van dergelijke theoretische uitgangspunten zijn de behoefte-axioma's van Maslov (zie Morgan 1986: 40 e.v.), de 'utility-concepten' in de economische wetenschap of 'de logica van het kapitalisme' in de marxistische theorie (zie Martens 1988: 192 e.v.).

Bij Van Dijk (1974: 252) is het juist het formuleren van dit theoretische uitgangspunt voor de analyse van het organisatieproces dat hem ertoe brengt structuur- en handelingsmodellen voor organisatieverandering gescheiden te houden. Zijn grote bezwaar tegen de integratie van beide organisatiedimensies is, dat het spanningsveld tussen - wat hij noemt - "organisatie als rationeel doelsysteem" en "als menselijke-sociale actie" aan het oog onttrokken wordt. Want het is dit spanningsveld van waaruit veranderingen in organisaties verklaard kunnen worden:

"Het meer of minder spanningsvol samengaan of in elkaar getimpliceerd zijn van organisatie als 'Arbeid' en organisatie als 'Interaktion' is juist in toenevende mate de inzet van conflict en spanning tussen de bij de organisatie betrokken 'selecterende' en besluitvormende partijen. Met een systeemtheoretische gefitgreerde conceptie kan het zicht op dit fundamentele (curs. schr.) spanningsveld, - van neutraal-empiristisch systeemdenken en het anthropologische zingevingsmodel -, versluisd worden" (Van Dijk 1974: 252).

Dit door Van Dijk geformuleerde theoretische uitgangspunt legt, evenals de andere hierboven genoemde theoretische uitgangspunten, een beperking op aan de mogelijkheden tot verklaring. Het zijn nominale uitgangspunten die ofwel historisch, ofwel teleologisch gekozen zijn. Een historisch gekozen uitgangspunt, zoals bijvoorbeeld 'de logica van het kapitalisme', kan een verklaring geven voor veranderingen in organisaties in een bepaalde maatschappij-historische context, maar is niet meer toereikend voor de verklaring van veranderingsprocessen waarbij die context - de kapitalistische maatschappij - mee in de beschouwing wordt genomen. Bij een nominaal theoretisch uitgangspunt met een immanente finaliteit, bijvoorbeeld de 'behoefte-axioma's' van Maslov, zijn alle veranderingen in organisaties te deduceren tot dit ene theoretische uitgangspunt, maar dit uitgangspunt laat zelf geen enkele deductieve operationalisering naar de werkelijkheid toe. Er ontstaat zo een circulaire redenering: verklaard is wat verklaard moet worden. Elke organisatie-theorie met een nominaal, historisch of teleologisch gekozen theoretisch uitgangspunt is zo goed beschouwd, een theorie over een statisch systeem die geen recht doet aan het hierboven beschreven dynamische grondmodel van organisaties. Het theoretische uitgangspunt of met andere woorden het 'selectieve principe' is immers een constante (De Sitter 1973 111).

De onderzoeker kan het probleem van een nominaal theoretisch uitgangspunt overstijgen en aan de analyse een selectief beginsel van "hogere orde" (De Sitter 1974c: 261) opleggen door de instrumenten voor de analyse, zoals Bourdieu (1989: 66) het noemt, "terug te buigen" naar zichzelf, door te reflecteren op zijn eigen positie in het veld wanneer hij dat veld vanuit een bepaalde probleemstructurering analyseert. Bourdieu gebruikt voor dat terugbuigen de term 'participerende objectivering'. Dat vereist, zo stelt hij, een wending naar binnen: een 'auto-analyse' (Pels 1989: 8). Met dat begrip doelt hij op de (poging tot objectivering van al datgene wat 'mij' als onderzoeker bindt aan mijn eigen objecten en de keuze van de uitgangspunten voor de analyse. Deze reflectie geeft de onderzoeker het inzicht dat zijn kennis van het veld beïnvloed wordt door zijn positie in het veld². Tegelijkertijd opent zich zo de mogelijkheid van het alternatief: het kan ook anders (bekeker worden)³.

De notie van 'de aanwezigheid van verschillende mogelijkheden' kan gaan fungeren als vertrekpunt voor een analyse van organisaties en organiseren. Zij geeft een perspectief van

2 Van Dongen (1979: 344) stelt terecht dat deze reflectie afhankelijk is van "openheid van informatie uitwisseling met anderen". Zie hierover uitgebreid hoofdstuk 7.

3 Deze 'participerende objectivering' en 'auto-analyse' kan verduidelijkt worden met de wijze waarop Bader en Benschop (1988: deel I, hfdst II) hun theorie over (gestructureerde) sociale ongelijkheid presenteren. Hun theoretisch uitgangspunt is dat gestructureerde sociale ongelijkheid het resultaat is van de "concurrentie of strijd om als schaars ervaren en gedefinieerde bronnen en beloningen of levenskansen". Zij reflecteren op deze uitgangsstelling door er ten eerste op te wijzen dat zowat schaarsste als concurrentie en strijd maatschappelijk en historisch verklaard moeten worden en geen eeuwige en natuurnoodzakelijke verschijnselen zijn (ook andere gezichtspunten dan schaarsste en strijd zijn in principe mogelijk). Ten tweede reflecteren zij door hun keuze voor concurrentie en strijd als uitgangspunt van de analyse te beargumenteren vanuit hun specifieke belangstelling en de mogelijkheid van andere benaderingen te onderstrepen (ook andere zienswijzen zijn mogelijk).

waaruit het dynamische grondmodel van gestructureerde menselijke relaties geanalyseerd kan worden zonder 'opgesloten' te worden binnen een historisch gekozen of immanent finalistische 'basisnorm'. Dit analytisch perspectief wordt gehanteerd in het (sociale) systeemtheoretische paradigma (zie onder andere Buckley (1967) en Luhmann (1976, 1984); en in Nederland: De Sitter (1973), In 't Veld (1978), De Leeuw (1986)). Met behulp van dit paradigma wordt in deze studie de transitie van het TPC naar het NPC in organisaties geanalyseerd.

In de sociale systeemtheorie worden sociale systemen beschouwd als een netwerk van communicaties - dat wil zeggen uitwisselingsrelaties - tussen de elementen van het systeem. Het bijzondere van dit "sociale interactienetwerk" (De Sitter 1974c) in vergelijking met andere systemen is dat de uitwisseling niet plaatsvindt "op basis van een onveranderlijk outputcriterium waarop de operatieketens worden geselecteerd, doch op basis van een stelsel van criteria dat variabel is en door het systeem zelf wordt gevormd en gewijzigd" (Van der Zwaan 1973: 13)⁴.

De communicaties constitueren het sociale systeem. Aan deze communicaties worden twee componenten onderscheiden: een in de tijd gezien relatief invariante component, de structuur, en een relatief variante component, het proces. De structuur staat niet los van het doorlopende sociale communicatieproces en is "niet meer dan slechts een voorstelling van dat proces op een bepaald moment" (Bekke 1976: 52). In de communicaties wordt zin genereerd (Luhmann 1984: 92 e.v.). Zin betekent hier niet iets normatiefs. Zin is het maken van keuzes. Zin is selectie: "etwas steht im Blickpunkt, im Zentrum der Intention und anderes wird marginal angedeutet als Horizont für ein Und-so-weiter des Erlebens und Handelns" (Martens 1988: 199). Deze selectie is contingent, er had ook voor een andere mogelijkheid gekozen kunnen worden. Een dergelijk methodisch perspectief richt de aandacht erop dat datgene wat is, ook anders mogelijk is en dat datgene wat verschillend is, ook vergelijkbaar is ('functioneel equivalent')⁵.

4 Deze zelf-selectie van sociale systemen in de communicatie met andere sociale systemen wijst op de aanwezigheid van een "dubbele contingentie" in de communicatie (Parsons & Shils 1951: 3-29 geciteerd bij Luhmann 1984: 148 e.v.).

Parsons en Shils stellen dat er geen communicatie tussen alter en ego tot stand kan komen, wanneer alter zijn handelen afhankelijk maakt van de wijze waarop ego handelt en omgekeerd. Aan de ene kant is het handelen van ego contingent in zijn keuze uit de beschikbare alternatieven, "in turn, alter's reactions will be contingent on ego's selection and will result from a complementary selection on alter's part." Deze dubbele contingentie schept een theoretisch probleem. Van werkelijke communicatie die immers de aanwezigheid van een onderliggend gemeenschappelijk patroon veronderstelt, kan geen sprake zijn. Daaruit trekken Parsons en Shils de conclusie dat aan elke vorm van handelen van actoren noodzakelijkerwijs een normatieve, op consensus gerichte oriëntatie ten grondslag ligt.

5 Zo beschouwd sluit contingentie elke vorm van noodzakelijkheid en onmogelijkheid uit en "öffne sich die Theorie zugleich stärker für Zufälle". Contingent is iets, wat "also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist" (Luhmann 1984: 152). Een vooraf gegeven waardeconsensus, zoals Parsons en Shils (zie noot 4) postuleren als oplossing voor het dubbele-contingentieprobleem, is niet nodig: "das Problem der doppelten Kontingenz () saugt geradezu Zufälle an, sie macht zufallsempfindlich, und wenn es keinen Wertkonsens gäbe, würde man ihn erfinden. Das System entsteht, etsi non daretur Deus" (Luhmann 1984: 151). (vervolg volgende pagina)

Dit methodisch perspectief van de 'functionele equifinaliteit' is het perspectief van de '(vergelijkende) functionele analyse'. Het wil "Vorhandenes als kontingent und verschiedenes als vergleichbar erfassen" (Luhmann 1984: 83). De aandacht concentreert zich in de vergelijkende functionele analyse op de verschillende effecten die er zijn, gegeven de keuze van een bepaalde oplossing voor een probleem (bijvoorbeeld de risico's en kansen verbonden aan de keuze voor een flexibel arbeidsbestand om de flexibiliteit van het productieproces te vergroten) en op de verschillende keuzemogelijkheden die er zijn voor het oplossen van een bepaald probleem (bijvoorbeeld in plaats van een flexibel arbeidsbestand kan ook een andere architectuur van de arbeidsverdeling de flexibiliteit van het productieproces verhogen)⁶.

Het theoretische uitgangspunt of 'selectieve principe' van de vergelijkende functionele analyse, "die eigentliche Theorieleistung, die den Einsatz funktionalere Analysen vorbereitet" (Luhmann 1984: 86), ligt besloten in de 'probleemconstructie'. Door de formulering van het probleem verdwijnt de willekeurigheid van de oplossing en komen slechts één of enkele mogelijkheden in aanmerking. Het begrip 'mogelijkheid' omvat deze begrenzing van equivalenten reeds. 'Mogelijkheid' veronderstelt namelijk dat de voorwaarden waaronder en grenzen waarbinnen deze mogelijkheid bestaat, aangegeven kunnen worden. Een dergelijke probleemconstructie moet "jedoch auf Systeme zurückgreifen, deren Struktur das Mögliche als Bestimmtes oder doch Bestimmbares ermöglicht... Sie benötigen dazu Steuerungssysteme besonderer Art, die auf einer Sinnhaften Verbindung von Ereignissen beruhen, auf einer Form der Verbindung, die auf andere Möglichkeiten verweist und den Zugang zu diesen anderen Möglichkeiten ordnet" (Luhmann 1967: 618, geciteerd bij De Sitter 1974c: 294). Dit ordenen wil zeggen dat veranderingsprocessen in systemen niet willekeurig verlopen, maar volgens een principe, waarvan de functie is "to reduce the multitude of possible 'meanings' (Sinn) the system could ascribe to its environment" (De

(Vervolg noot 5)

Deze kritiek van Luhmann op Parsons ondergraaft zo de structuur-functionalistische aanpak in het vier-functieparadigma van Parsons, die immers voortvloeit uit het postulaat dat "eine normative Orientierung mit Konsensunterstellung () ein unerlässliches Merkmal des Handelns (ist)" (Luhmann 1984: 149). Een kritiek op het structureel-functionalisme is ook te vinden in eerder werk van Luhmann (1976: 24), alsmede bij De Sitter (1974c: 261/262) en Van der Zwaan (1973: 5-7).

- 6 De verklaringkracht van de (vergelijkende) functionele methode hangt af van de mate waarin de samenhang tussen probleem en mogelijke probleemoplossing gespecificeerd kan worden (Luhmann 1984: 84). Het specificatieproces in de functionele analyse is wat in de empirische wetenschapopvatting het opsporen van oorzaak-gevolgrelaties genoemd wordt. De functionele analyse sluit deze oorzaak-gevolgrelaties niet uit, maar brengt causale veronderstellingen onder in de vergelijking. De causale relatie staat zo niet op zichzelf, maar is in hypothetische vorm gerelateerd aan de vergelijking binnen de context waarin deze vergelijking is opgesteld. De mogelijkheid van een stroomsgewijze structuur zou dan bijvoorbeeld als volgt onder woorden gebracht kunnen worden: "Wanneer in een complexe omgeving (de 'context') een organisatie met een stroomsgewijze structuur veel flexibeler kan reageren op de omgevingsturbulenties (de 'causale hypothese') dan een organisatie met een functionele- of lijnstructuur (de 'vergelijking'), dan is deze produktiestructuur een nastrevenswaardig alternatief". Pas op grond van een dergelijke uitspraak is empirisch onderzoek naar de causale veronderstelling lonend (Fruytter & Ten Have 1988).

Sitter 1973: 111). De hoedanigheid van sociale systemen is het reduceren van omgevingscomplexiteit⁷.

In zijn boek 'The social psychology of organising' (1979) formuleert Weick een vergelijkbare functionele probleemstelling van organisaties. Hij ontvouwt een theorie over organiseren die sterke overeenkomsten vertoont met de theoretische opvattingen van Elias⁸, maar aan de basis ligt hetzelfde selectieve principe als in de systeemtheorie. Weick ontwikkelt in zijn boek een geheel eigen terminologie. Deze terminologie zal in de hierna volgende hoofdstukken niet gehanteerd worden. Wel zal verschillende malen gebruik gemaakt worden van de door Weick gegeven inzichten in het wezen van organisatieverandering. Om die reden wordt aan het slot van deze paragraaf over theorie en methode een aantal begrippen uit de theorie van Weick kort genoemd.

Weick werkt het begrip 'organising' uit als een geheel van interacties tussen mensen. In deze interacties zijn vormen van regelmaat te ontdekken - 'structuren' - die ontstaan, veranderen en weer verdwijnen. Interacties en structuren zijn in wezen twee kanten van dezelfde medaille: het organiserenproces en de gevolgen - de organisatie - zijn niet van elkaar te scheiden. Het "centrale moment" (De Laat 1983: 103) van het proces van organiseren/organisatie wordt in functionele zin gedefinieerd: "het verwijderen van dubbelzinnigheid" (Weick 1979: 3). Dit verwijderen van dubbelzinnigheid is een 'enactief' proces. Weick (1979: 130) bedoelt daarmee te zeggen dat mensen zich niet 'reactief' gedragen ten opzichte van hun omgeving, maar hun omgeving creëren door waargenomen veranderingen in de omgeving te isoleren ("bracketing"), of door zelf te handelen, "which produces an ecological change, which change then constrains what he does next (...) and so on". De registratie en het verwijderen van dubbelzinnigheid, ofwel het organiseren, is mogelijk door de afwikkeling van 'double interacts' (een actie van A leidt tot reactie bij B (interactie), die weer een reactie bij A uitlokt (dubbele interactie)). Het essentiële van deze 'dubbele interactie' is dat A door te communiceren met de ander, kan reflecteren op zijn eerdere gedrag. Dit kenmerk van de dubbele interactie maakt het tot "the basic unit for the analysis of social processes ..." (Twist & Termeer 1991: 22).

Een laatste, voor het analyseren van organisatieverandering belangrijk begrip is 'partial inclusion'. Weick (1979: 95) wil er met dit begrip op wijzen dat actoren nooit vastzitten in één netwerk, maar altijd denken en handelen "in terms of definitions of reality" van meerdere netwerken. De waarde van deze notie is dat zij kan helpen een verklaring te bieden voor veranderingen in organisaties, alsmede dat zij uitgangspunt voor een interventiestrategie kan zijn (Fruytier, Ten Have e.a. 1988: 67-77; Bolk 1989: 37).

7 Deze wijze van definiëren van de hoedanigheid van organiseren/organisatie is gelijk aan de wijze waarop in hoofdstuk 2 de kwaliteit van arbeid is gedefinieerd.

8 De theorie van Weick heeft een aantal onderzoekers van de Erasmus-universiteit in Rotterdam in de afgelopen twee decennia geïnspireerd tot het ontwikkelen van een theorie over sociale integratie. In een recente publikatie wordt deze de 'configuration approach' genoemd (Twist & Termeer 1991: 20).

4.2 Analysemodel

In de volgende twee hoofdstukken worden twee concepten van produktieorganisaties met elkaar vergeleken: het **Tayloristisch Produktie Concept (TPC)** en het **Nieuwe Produktie Concept (NPC)**. De analysetechniek waarmee gewerkt wordt, is de 'vergelijkende functionele analyse'. De theorie die bij de vergelijking van de TPC-organisatie en de NPC-organisatie gehanteerd wordt, is de sociale systeemtheorie, in het bijzonder de sociale systeemtheorie voor produktieorganisaties: de 'sociotechnische systeemtheorie' (Christis 1989: 53).

Organisaties zijn bij Luhmann één van de drie door hem onderscheiden sociale systeemvormen naast 'interactie' en 'maatschappij'. In organisaties is er als gevolg van de aangewende coördinatievormen meer complexiteit mogelijk dan in interacties, maar minder dan in de maatschappij.

De communicaties in de produktieorganisatie zijn in de onderhavige studie 'arbeidsrelaties' genoemd. Deze arbeidsrelaties kunnen, zoals in hoofdstuk 1 al gesteld is, vanuit twee gezichtspunten of aspecten geanalyseerd worden: de arbeidsrelatie als **operationele relatie (1)** en als **contractuele relatie (2)**.

ad 1.

De arbeidsrelatie in de organisatie kan in de eerste plaats gezien worden als operationele relatie, dat wil zeggen een geheel van uitvoerende activiteiten en de daarmee verbonden - en deze activiteiten sturende - verwachtingen, normen, waarden en regels. In de analyse gaat het om de wijze waarop de operationele relaties gegroepeerd en gekoppeld worden (het 'proces van de arbeidsverdeling') en gegroepeerd en gekoppeld zijn (de 'structuur van de arbeidsverdeling'). Deze groepering en koppeling worden beschouwd naar de functie die zij hebben voor de organisatie. Ter zake van deze analyse van de groepering en koppeling van de operationele relaties zijn er twee belangrijke clusters te onderscheiden. Het ene cluster heeft betrekking op de organisatie-interne relaties. De configuratie van deze interne operaties vormt de 'interne structuur'. Het andere cluster heeft betrekking op de relaties tussen de organisatie en de omgeving. De configuratie van deze input-output transformaties vormt de 'externe structuur' van de organisatie.

De structuur van de interne arbeidsrelaties definieert de grenzen van de organisatie ten opzichte van een veranderende omgeving waarin de organisatie verkeert: "Die Innen-Aussen-differenz besagt, dass eine Ordnung festgestellt wird, die sich nicht beliebig ausdehnt, sondern durch ihre innere Struktur, durch die eigentümliche Art ihrer Beziehungen Grenzen setzt" (Luhmann 1976: 24). Datgene, wat buiten is - de 'omgeving' -, is niet beheersbaar voor de organisatie, maar de organisatie kan zich door interne, structurerende processen relatief stabiel houden tegenover de omgeving. Dit in stand houden van de interne stabiliteit is de **integratieve functie** voor de organisatie.

De omgeving van de organisatie wordt in de sociotechnische systeemtheorie gedefinieerd als de verzameling van elementen of systemen en hun relaties die onafhankelijk van de organisatie kan veranderen, maar wel in relatie staat of kan komen te staan tot de organisatie (Van der Zwaan 1973: 10). In de relaties tussen organisatie en omgeving is sprake

van wederzijdse beïnvloeding. In de onderhavige analyse wordt vanuit het perspectief van de organisatie tegen deze wederzijdse beïnvloedingsprocessen aangekeken. Dat wil zeggen dat het bij de vergelijking van het TPC en het NPC om de (verschillende) manieren gaat waarop in de structurering van de interne arbeidsrelaties van een organisatie de uitwisseling met het externe netwerk gerealiseerd wordt: "der "adaptive(r) Aspekt der Reaktion auf variierende Umwelteinflüsse" (Sievers 1971: 42). Dit reageren op de veranderende omgeving is de adaptieve functie voor de organisatie.

Excurs over flexibiliteit

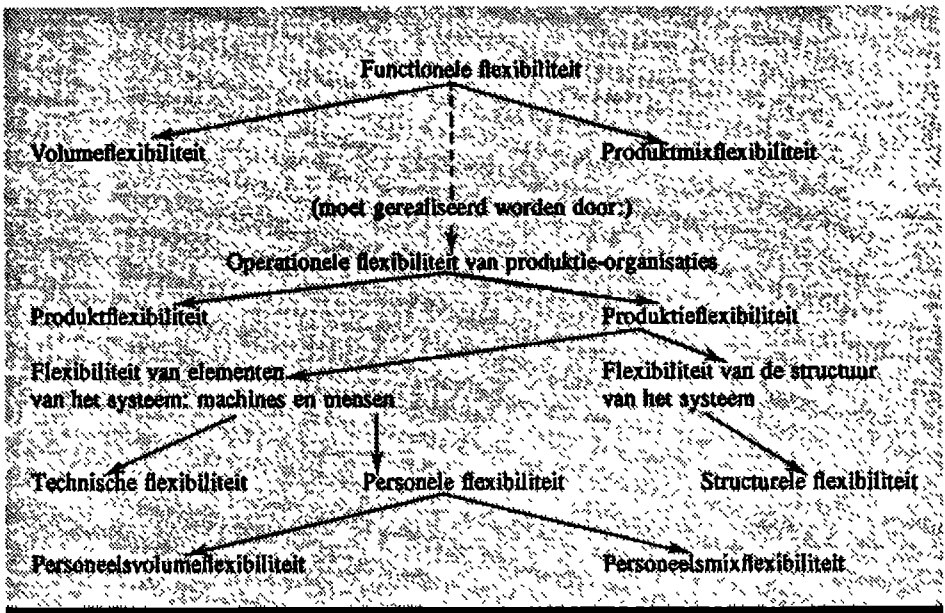
In de moderne bedrijfsvoering en bedrijfskunde wordt, wanneer het over de adaptieve functie van een organisatie gaat, veelal het begrip 'flexibiliteit' gebruikt. Bewust is er voor gekozen om dit hier niet te doen. Het begrip 'flexibiliteit' wordt in zeer veel betekenissen gebruikt, zodat de lezer mogelijkerwijze een andere connotatie bij het begrip heeft dan hier bedoeld. Dat kan tot verwarring leiden.

Wanneer in de analyse over de 'adaptieve functie' wordt gesproken, dan wordt bedoeld op datgene wat Van Amelsvoort de 'functionele flexibiliteit' (1984a, 1984b) noemt, een outputkenmerk van de productieorganisatie. Wanneer daarentegen het begrip 'flexibiliteit' in deze studie gebruikt wordt, dan gaat het om de 'operationele flexibiliteit'. Dat is de wijze waarop de gevraagde functionele flexibiliteit binnen de organisatie gerealiseerd wordt: een proceskenmerk van de interne operaties van de productieorganisatie. In de volgende hoofdstukken heb ik zo veel mogelijk aangegeven welke vorm van operationele flexibiliteit bedoeld wordt (zie figuur 4.1).

De adaptatie aan de omgeving of functionele flexibiliteit kan onderscheiden worden in volumeflexibiliteit (het aanpassen van de productiehoeveelheden aan de wisselende vraag van de markt) en produktmixflexibiliteit (het aanpassen van de produktrange aan de vraag). Deze volumeflexibiliteit en produktmixflexibiliteit worden gerealiseerd door de operationele flexibiliteit van de productieorganisatie.

De operationele flexibiliteit kan onderscheiden worden naar produkt en productie. Waar het het produkt betreft, kan de flexibiliteit gerealiseerd worden door voorraden aan te leggen van alle produkten die gemaakt worden. De organisatie is dan zeer flexibel (waar het de bestaande produktrange betreft), maar weinig efficiënt. Waar het de operationele productieflexibiliteit betreft, kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de beide elementen van het productiesysteem die in potentie flexibiliteit aan de organisatie kunnen verschaffen: machines en mensen. Of die flexibiliteitspotentie van machines en mensen gerealiseerd wordt en hoe die gerealiseerd wordt, hangt af van de flexibiliteitsmogelijkheden die de structuur van de operationele en contractuele relatie bieden (de structurele flexibiliteit).

De operationele flexibiliteit van machines wordt ook wel de technische flexibiliteit genoemd. Het gaat hier om omstel- en ombouwflexibiliteit, bewerkings- of programmafexibiliteit, opspanflexibiliteit, routeflexibiliteit, enzovoorts. De operationele flexibiliteit van mensen wordt de personele flexibiliteit genoemd. Die kan op twee manieren gerealiseerd worden. Ten eerste bestaat de mogelijkheid mensen naar believen in te schakelen in het productieproces en ook weer uit te schakelen als dat nodig is (personeelsvolumeflexibiliteit). De tweede mogelijkheid is gebruik te maken van breed opgeleide mensen of groepen van mensen met verschillende vaardigheden en kennis die zowel meerdere uitvoerende, als ook regelende taken kunnen uitvoeren (personeelsmixflexibiliteit).



Figuur 4.1: Het begrip 'flexibiliteit' ⁹.

Behalve vanuit haar integratieve en adaptieve functie kan de operationele relatie tenslotte ook vanuit haar sturende functie voor de organisatie geanalyseerd worden. De met de structurering van de uitvoerende activiteiten verbonden ontwikkeling van opvattingen, doeleinden en waarden, regels enzovoorts geeft sturing aan de processen van de organisatie. Het wat, waarom en hoe van de organisatie wordt volgens een bepaalde rationaliteit gewaardeerd, waarmee ordening aangebracht wordt in de veelheid van uitvoerende activiteiten binnen het netwerk van de organisatie en tussen de organisatie en de omgeving. Deze sturing van de uitvoerende activiteiten is de legitimerende functie voor de organisatie.

ad 2.

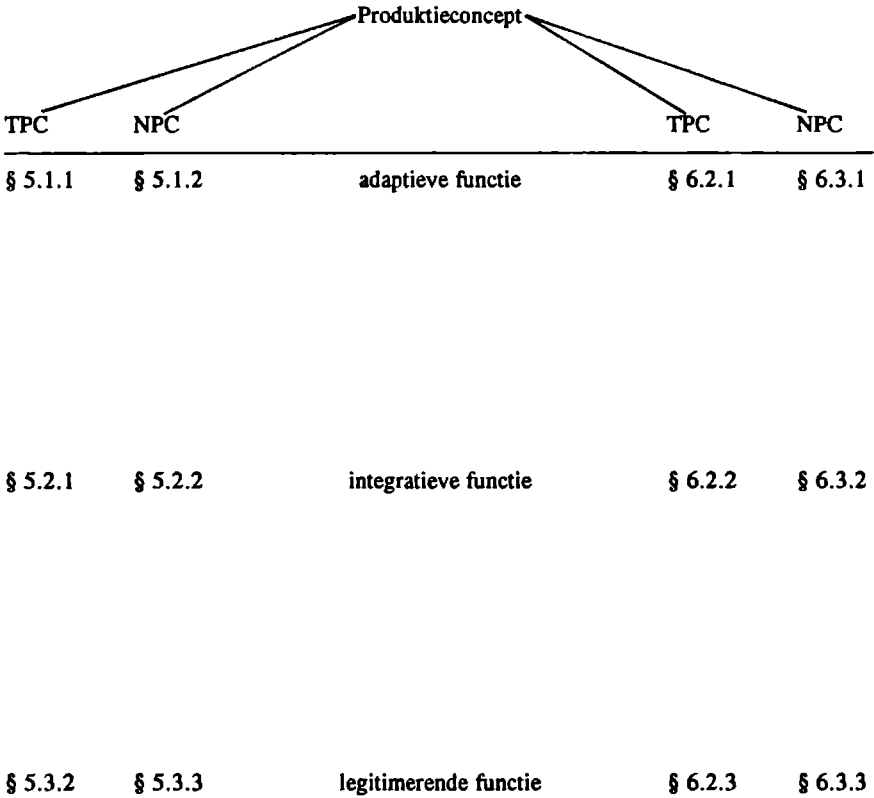
De arbeidsrelatie kan in de tweede plaats geanalyseerd worden vanuit het gezichtspunt van het contract tussen de drager van de arbeid - de arbeidskracht - en de organisatie: de arbeidsrelatie als contractuele relatie. Ik zal dit aspect van de arbeidsrelatie op deze plaats kort toelichten. Een uitgebreide toelichting wordt in paragraaf 1 van hoofdstuk 6 gegeven. Het bijzondere van de productieorganisatie als sociaal systeem - bijzonder in vergelijking met andere systemen - is dat de leden van de organisatie "nur in bezug auf ihre Mitgliedsrolle einen Bestandteil des Systems bilden" (Sievers 1971: 39). Als individuen ("personale

⁹ Bronnen voor dit schema zijn Van Amelsvoort (1984a, 1984b), Groep Sociotechniek (1987: 31 e.v.) en Fruytier, Ten Have e.a. (1988: 21-22).

Arbeidsrelatie

Operationele relatie

Contractuele relatie



Figuur 4.2: *Analyseschema voor de vergelijking van organisaties met het Tayloristisch Productie Concept (TPC) en organisaties met het Nieuwe Productie Concept (NPC).*

Systeme") maken zij deel uit van de omgeving van de organisatie. Uit deze notie vloeit een elementair probleem van arbeidsrelaties in productieorganisaties voort: de motivatie van de arbeidskracht, alsmede het gebruik van zijn of haar kwalificaties, zijn niet bij voorbaat gegeven, maar moeten door het lidmaatschap 'geactiveerd' worden. De contractuele relatie omvat nu het netwerk van opvattingen, afspraken, normen, waarden, regels enzovoorts - Luhmann (1976: 35) spreekt in dit verband over het "Komplex von Verhaltenserwartungen" - dat inhoud geeft aan het lidmaatschap van de organisatie en alle daaraan verbonden rechten en plichten. In concreto gaat het om alle organisatie-interne en -externe structuren en processen die betrekking hebben op de volgende aspecten:

- de arbeidsbeloning;
- de arbeidstijd;
- de ontwikkeling van arbeidskwalificaties en motivaties;
- de in-, door- en uitstroom van de leden van de organisatie.

In de vergelijking tussen het TPC en het NPC zal geanalyseerd worden op welke onderscheiden manier aan deze aspecten inhoud gegeven wordt in de contractuele relatie met welk adaptieve, integratieve en legitimerende functie voor de organisatie.

Met deze uiteenzetting over de contractuele relatie is de beschrijving van het analysemodel voltooid. De beide onderscheiden aspecten van de arbeidsrelatie: de operationele relatie en de contractuele relatie vormen samen met de drie onderscheiden functies (adaptatie, integratie en legitimatie) het frame van het analysemodel voor de vergelijking van het TPC en het NPC (zie figuur 4.2).

5 De operationele relatie

Vastigheid genoeg, als je er maar naar zoekt.

-Jan Blokker

Inleiding

Na de inventarisatie van de problemen bij de IPV in hoofdstuk 3 volgt nu de vergelijkende analyse van het TPC en het NPC. Deze analyse beoogt de dieperliggende aard van de geschetste problemen te leren kennen. De analysetechniek waarvan ik gebruik maak, is beargumenteerd en beschreven in het vorige hoofdstuk. Dat geldt eveneens voor de systematiek die ten grondslag ligt aan dit en het volgende hoofdstuk. Figuur 4.2 dient als de leidraad voor de lezer bij de analyse van de operationele relatie in dit hoofdstuk en de analyse van de contractuele relatie in hoofdstuk 6.

In dit vijfde hoofdstuk zal in elke paragraaf één van de in het vorige hoofdstuk onderscheiden drie functies van organisaties behandeld worden. In paragraaf 5.1 wordt vergeleken hoe in de beide produktieconcepten de 'adaptatie' van de produktieorganisatie aan de omgeving gerealiseerd wordt. In paragraaf 5.2 gebeurt datzelfde voor de 'integratieve' functie en in paragraaf 5.3 voor de 'legitimerende' functie. De belangrijkste conclusies met betrekking tot de transformatie van het TPC naar het NPC worden aan het einde van iedere paragraaf in een paar trefwoorden samengevat.

5.1 De adaptieve functie van de operationele relatie

5.1.1 De adaptatie in het TPC

De dalende produktiviteit van de Tayloristische organisaties, die bijvoorbeeld in de Verenigde Staten reeds midden jaren zestig waarneembaar was (Harvey 1989: 143), heeft te maken met het gebrek aan flexibiliteit en de toenemende rigiditeit van deze organisaties. Daar bestaat hoegenaamd geen discussie meer over. Toch ligt, hoe vreemd het ook moge klinken, de produktieve kracht van de Tayloristische organisatie in haar in vergelijking met natuurlijke, niet formele organisaties enorme aanpassingsvermogen. Dit aanpassings-

vermogen is rechtstreeks het gevolg van de sterke differentiatie van organisaties met een IPC. Een gedifferentieerde organisatie kan veranderingseisen specificeren en isoleren en daardoor het bedreigende karakter van deze eisen wegnemen (Luhmann 1976: 148). Uit de omgeving afkomstige problemen worden van geval tot geval geïncorporeerd, toegewezen aan bepaalde delen van de organisatie en vervolgens door gedetailleerde, doelgerichte correcties opgelost. Het probleem is daarmee geïsoleerd, kan andere afdelingen niet schaden en de organisatie kan met een lichte aanpassing verder functioneren. Wanneer een begrensd aanpak niet mogelijk is, zullen nieuwe organisatie-eisen geformuleerd worden die, omgezet in specialistische taken, toebedeeld worden aan nieuwe posities of afdelingen. De aanpassing vindt dan plaats door 'bij te bouwen' (Luhmann 1976: 149): door een vergroting van het systeem die de bestaande ordening onaangetast laat. Er wordt een nieuwe positie gecreëerd, een contactpersoon of marketingfunctionaris benoemd, of de organisatie wordt uitgebreid met een onderzoekslaboratorium om de taken uit te voeren welke voortvloeien uit de veranderde omgeving. Als gevolg van de functionele concentratie wordt de organisatie als geheel op deze manier wel steeds complexer. Er moet meer en meer gecoördineerd worden. Op afdelingsniveau en zeker op het niveau van de operaties blijft alles echter zoveel mogelijk bij het oude. De afzonderlijke operaties blijven eenvoudig en bepaald.

De aanpassing in het IPC kan het beste als **starre aanpassing** gekarakteriseerd worden: de bestaande situatie wordt zoveel mogelijk vastgehouden. 'Vastigheid' (Blokker 1989) staat voorop. Differentiatie van de organisatie en specialisatie van de taken garanderen stabiele veranderingscondities. Gevestigde belangen, vooral gelegen in de contractuele relatie tussen de organisatie en haar leden, worden zo min mogelijk geschaad.

Voor- en nadelen

Het voordeel van deze wijze van aanpassing is dat er zoveel mogelijk zekerheden aan de leden van de organisatie gegeven worden, omdat de bestaande integratie van het systeem gewaarborgd blijft en de verandering geleidelijk doorgevoerd kan worden. Want, zo stelt Luhmann, zich beroepend op Nagel (1961): "Es gibt vielleicht nur ein einziges unausweichliches Ordnungsgesetz: dass nicht alles auf einmal geändert werden kann" (Luhmann 1976: 140). Veranderingen hebben tijd nodig en tijdens de verandering zal voortdurend de mogelijkheid aanwezig moeten zijn om te kunnen refereren aan een relatieve constante in de organisatie om het verloop en de zin van de verandering niet uit het oog te verliezen. De gedifferentieerde structuur van de IPC-organisatie maakt die referentie mogelijk¹.

1 Luhmann benadrukt dat het referentiepunt geen absolute constante hoeft te wezen:

"...bei jeder Änderung (ist) die Frage zu entscheiden, wo die Grenze zwischen Variablen und Konstanten zu ziehen ist, was in diesem Einzelfall zu ändern ist, und was dabei vorausgesetzt werden muss. Diese Entscheidung kann situationsrelativ getroffen werden; sie braucht keine absoluten Konstanten zu postulieren. Es genügt eine vorläufige Konstanz der Faktoren, die der Änderung Sinn geben. Es genügt, dass sie über einen gewissen Zeitraum unverändert bleiben oder dass, wenn sie selbst ebenfalls geändert werden, auf ihre Beziehung zu jener ersten Änderung Rücksicht genommen wird. Wenn man mit unbegrenzten Zeiträumen rechnet, kann auf diese Weise, im Rahmen der praktischen Möglichkeiten, alles geändert werden, ohne dass die Vorstellungen von Ordnung, Identität und System ihren Sinn verloren. Sie setzen keine absoluten Konstanten voraus" (Luhmann 1976: 140). (Vervolg volgende pagina)

Deze laat een stapsgewijze verandering toe, maakt het gemakkelijk veranderingen te isoleren binnen bepaalde bedrijfsonderdelen en geeft zo als inhoudsloze, formele vorm stabiliteit aan inhoudelijke veranderingen.

Het nadeel van de 'starre aanpassing' is in de eerste plaats dat de veranderingsbereidheid bij de leden van de organisatie slechts zelden gestimuleerd wordt. In de tweede plaats ontstaan met de toename van de complexiteit meer en meer coördinatieproblemen, zodat het aantal conflicten in de organisatie toeneemt. De derde en laatste beperking raakt de essentie van het TPC: de starre aanpassing veronderstelt een gedetailleerde, functionele planning van veranderingen. Deze blijkt vaak niet mogelijk. Ik zal elk van de drie nadelen hieronder verder toelichten.

1. Tegenstand van werknemers tegen veranderingen in de organisatie werd (en wordt nog steeds) door een aantal onderzoekers verklaard vanuit het bestaan van informele groepen in de organisatie die hun eigen interne structuur verdedigen tegenover bedreigingen van de formele organisatie. Vanuit die visie geredeneerd is er het management bij organisatieverandering alles aan gelegen het 'klimaat' in deze informele groepen door allerlei kunstgrepen 'veranderingsbereid' te maken. In werkelijkheid liggen de ontstaansgronden van dit probleem echter dieper in de organisatie. Weerstand treedt ook op wanneer er (nog) geen sprake is van informele groepen en is in veel gevallen juist de reden dat deze informele groepen ontstaan. De weerstand tegen verandering is geworteld in die structuurprincipes van het TPC die ook het aanpassingsvermogen bepalen: functionele concentratie en differentiatie van de operaties in de organisatie en generalisatie van de normen en waarden². De functionele concentratie en differentiatie, die de elasticiteit van de organisatie (binnen grenzen) garanderen, zorgen er tegelijkertijd voor dat de meerderheid van de organisatieleden verschoond blijft van de noodzaak tot veranderen en zich daarom ook niet hoeft in te stellen op verandering. Ook de generalisatie van de normen en waarden maakt de leden van de organisatie tot op zekere hoogte ongevoelig voor veranderingen. Wanneer bijvoorbeeld besloten wordt een ander produkt te gaan maken of een wijziging in de structuur van de organisatie aan te brengen, zal dat de individuele werk-

(Vervolg noot 1)

Voor de veranderingspraktijk van de IPV impliceert deze redenering overigens dat een integrale verandering die alle delen van de organisatie omvat, wel degelijk mogelijk geacht wordt. Om deze verandering geleidelijk te laten plaatsvinden, hoeft een ingreep niet zonder meer partiëel te zijn. Wel is het echter noodzakelijk het verloop van de verandering voortdurend te evalueren met het oog op alternatieven. Dit kan door de voor- en nadelen van de aanpak van IPV te vergelijken met andere veranderingsconcepten die tegelijkertijd of eerder al in andere organisaties gehanteerd zijn. Deze reflectie op de gekozen aanpak is ook mogelijk door vergelijking van de bestaande veranderingssituatie met eerdere veranderingen.

2. Naast de differentiatie (en specialisatie) heeft ook de generalisatie van de normen en waarden een belangrijke functie voor de aanpassing. Werknemers in de TPC-organisatie ontlenen de waarde van hun werk niet zozeer aan de inhoud ervan of aan de doelstellingen van het bedrijf, maar meer aan het geld dat er mee verdiend wordt. Dat het werk zo'n abstracte waarde heeft aangenomen, vergroot de mogelijkheden voor de organisatie tot aanpassing aan de eisen vanuit de omgeving. In paragraaf 5.3 en in hoofdstuk 6 wordt de functie van de generalisatie van normen en waarden in het TPC uitgebreid geanalyseerd.

nemer niet veel uitmaken, als zijn positie en inkomen maar hetzelfde blijft. Het is integendeel zo dat de vereenzelviging met de bestaande situatie wordt versterkt. Want ook al handelen de organisatieleden overwegend vanuit een instrumenteel perspectief, enige vereenzelviging met het werk is noodzakelijk. En dat leidt dan onvermijdelijk "zu einer Art von Selbstverpflichtung auf diese (eigene) Rollen als richtig, angebracht, vernünftig, selbstgewollt und den Einsatz der Person wert" (Luhmann: 1976: 146). Een breder perspectief ontbreekt immers. De focus is voornamelijk gericht op de eigen, gespecialiseerde functie en niet op de organisatie als geheel en de (veranderings)eisen die aan die organisatie gesteld worden. Daarvoor bestaat geen belangstelling door het gebrek aan externe regelcapaciteit. Wanneer werknemers dan toch onverwachts met een abrupte verandering van hun takenpakket geconfronteerd worden, dan voelen zij zich in hun identiteit aangetast. De zo zeker schijnende situatie blijkt niet meer dan pseudo-zekerheid te bieden. En omdat de werknemers niet in staat zijn deze veranderingen te voorzien en er dus ook niet op kunnen anticiperen, ontstaat er onzekerheid³.

Ik wil dit illustreren met het voorbeeld van de ambtenaar die jarenlang nauwgezet en consciëntieus een afdeling 'runt' waar de opgaven van bedrijven over de kwaliteit en kwantiteit van hun afvalwater geregistreerd worden. Zijn lol is dat hij er elk jaar weer in slaagt om alle formulieren binnen te krijgen. Of daardoor het oppervlaktewater nu verbetert of niet, doet er eigenlijk niet toe. Plotseling wordt er van bovenaf verordonneerd nog maar eens in de zoveel tijd een onverwachte steekproef bij een paar bedrijven uit te voeren. De effectiviteit daarvan blijkt veel groter en het is goedkoper. Maar dat perspectief bestaat niet voor de ambtenaar. Een wereld stort in elkaar. Aan dit nieuwe werk kan hij niets meer ontleen. Integendeel, het brengt het werk dat hij zoveel jaren met uiterste zorg heeft verricht met terugwerkende kracht in diskrediet. De status en sociale erkenning die hij onder zijn collega's ontleende aan de hoge respons is verdwenen. Hij is niet in staat om zich onmiddellijk met zijn nieuwe werk te identificeren. Alleen door in discussie te gaan over de veranderingen, door tegenwerking of ironisch gedrag kan hij zich nog een houding geven. De effecten voor de organisatie zijn duidelijk. Op z'n minst kost het veel tijd en moeite om de opvattingen en het gedrag aan te passen aan de nieuwe situatie en de in lange jaren gevestigde gewoontes, ritens en symbolen van het oude werk te veranderen.

1. Veranderingsprocessen in het TPC verlopen nog eens extra moeizaam als gevolg van de interne coördinatie- en communicatieproblemen en de conflicten die ontstaan door de met de starre aanpassing inherente groei van de organisatie. Er moet afstemming plaatsvinden van de nieuwe taken, arbeidsplaatsen, afdelingen of stafdiensten met de

³ Onzekerheid ontstaat dus niet door de wetenschap dat (grote) veranderingen op til zijn. Zolang je de omstandigheden waaronder die veranderingen zich voordoen, kent en daarmee ook de risico's en de mogelijkheden, bestaat het gevoel greep op de situatie te hebben. Onzekerheid ontstaat wanneer er door een gebrekkig contact met de buitenwereld 'zekerheden' zijn gegroeid die plotseling helemaal geen zekerheden meer blijken te zijn. Rotsvaste overtuigingen zijn bijzonder kwetsbaar, maar waarschijnlijke aannames kunnen heel wat tegenslagen verwerken.

bestaande organisatie. Dat vereist coördinatie. Daarvoor worden nieuwe functies in het leven geroepen. Die moeten op hun beurt weer gecoördineerd worden, enzovoorts. De organisaties worden complexer en onoverzichtelijker. Bevoegdheden gaan overlappen, met als gevolg dat de verschillende afdelingen en individuele taakuitvoerders er voor gaan kiezen het heft in eigen hand te nemen (het opbouwen van latente regelcapaciteit). Dan kunnen zij in ieder geval de eigen (afdelings)zaakjes in orde houden. De bestaande problemen worden zo verschoven en tegelijkertijd worden nieuwe problemen gecreëerd, omdat de kans op latente output naar andere subsystemen toeneemt. Groeiende voorraden om de zaken nog enigszins op elkaar af te kunnen stemmen en/of een gestadige stroom van circulaire zijn het resultaat. Deze worden tenslotte zelfs de primaire producten van de bureaucratie. Uiteindelijk bestaat de uitgedijde bureaucratie alleen nog maar bij de gratie van de aanwezige latente regelcapaciteit en 'slack' (Galbraith 1973).

Het veranderingsvermogen van de organisatie neemt op deze manier zienderogen af. Er is geen tijd en energie meer om zich met de omgevingseisen bezig te houden. De organisatie is naar binnen gericht. Conflicten over wie nu verantwoordelijk is voor wat, zijn aan de orde van de dag. De werknemers die de nieuwe afdelingen bevolken eisen hun aandeel in prestige, beschikbare arbeidsmiddelen en andere schaarse goederen van de organisatie op. Zij staan op hun rechten. Kliëkvorming, competentiestrijd, onduidelijke belangenverstrengelingen en een disproportioneel groot management om de zaak in bedwang te houden vormen even zovele belemmeringen voor ingrijpende veranderingen. "Die Anpassung an Umweltveränderungen, durch Vergrößerung des Systems scheinbar gelöst, taucht als neuartiges Problem in veränderter Gestalt, in Form von internen Konflikten, wieder auf. Was als äussere Bedrohung absorbiert war, erscheint nun als innere Bedrohung", zo karakteriseert Luhmann (1976: 150) deze situatie. Voor deze nieuwe, interne problemen worden weer nieuwe oplossingen bedacht, die het probleem deels oplossen, deels opnieuw verschuiven.

- 3 Het derde nadeel van de 'starre aanpassing' is dat de door deze aanpassingswijze veronderstelde gedetailleerde, rationele planning al snel stuit op een gebrek aan kennis van zowel de verschillende functies waarop de verandering betrekking heeft, als ook van de constanten waaraan bij de verandering gerefereerd moet worden. Deze kennis is inherent gebrekkig: het geldt voor alle sociale systemen dat planning zijn grenzen kent. Het geldt echter in het bijzonder voor TPC-organisaties. De rationeel geplande verandering in TPC-organisaties is immers gericht op de zichtbare, formele structuur en cultuur. De formele structuur vormt echter niet het kader van alle organisatieprocessen, noch legitimeert de cultuur alle functies die vervuld worden. Zoals hierboven is aangegeven, bestaat met name in TPC-organisaties, maar niet alleen daar, een informele structuur met een groot aantal latente functies. Deze drukt een stempel op elke verandering in de organisatie. Bij gedetailleerde, rationele veranderingsplanning wordt met deze informele processen geen rekening gehouden. Er kan ook geen rekening mee gehouden worden. De differentiatie en formalisatie van operaties in het TPC impliceren een wijze van veranderen van een organisatie

die "gegenstrukturelle Gesichtspunkte in den Schatten stellt und es um so schwieriger macht, latente Funktionen aufzudecken und bei Änderungen zu berücksichtigen" (Luhmann 1976: 153).

De analyses van Nelson en Winter (1982) laten deze derde beperking van de adaptieve wijze van het TPC zeer overtuigend zien. Hun onderzoek richtte zich niet direct op organisatieverandering, als wel op de aard van de economische groei in een samenleving in relatie tot (technische) veranderingen en innovaties in organisaties. Zij zetten uiteen hoe de routines die de (veranderings)processen in een organisatie dragen, niet alleen in de zichtbare structuur aanwezig zijn (in het beleidsprogramma van het management), maar tevens onzichtbaar 'geïncarneerd' zijn in de organisatie (vergelijk het begrip 'theory in use' van Argyris en Schön (1978)). Zij liggen opgeslagen in het geheugen van de leden van de organisatie. Een groot deel van de aan deze routines ten grondslag liggende kennis is latent, onuitgesproken ('tacit knowledge'). Verandering kan zo onmogelijk het beheerste resultaat zijn van een rationeel managementsproces (Gruppelaar 1988: 35 e.v.).

Het volgende voorbeeld illustreert waarom zoveel veranderingen in organisaties (ook wanneer het gaat om de transformatie van TPC naar NPC) gefrustreerd worden door onvoorziene zaken of gepaard gaan met vervelende neveneffecten. In een instituut heeft de directie de functioneel gestructureerde secretariële afdeling gereorganiseerd. Aanleiding daarvoor was de vloedgolf van personal computers waarmee het instituut in korte tijd overstroomd werd, en het ontstaan van een intern P.C.-netwerk. Op de achtergrond speelde de al langer durende ontevredenheid - zowel bij de secretariële medewerkers, als ook bij de overige medewerkers - over de integratie van de afdeling in de totale organisatie. In de nieuwe structuur werd de ondersteunende secretariële functie opgenomen in de verschillende vakgroepen waarin het uitvoerende werk van het instituut was onderverdeeld. De taken van de secretaresses (v/m) werden geïntegreerd met de taken van de overige leden van de vakgroepen. Het takenpakket van de secretaresses werd zo veel breder: een verbetering van de kwaliteit van de arbeid. De vakgroepen werden min of meer zelfstandige operationele groepen. Daardoor en door de nieuwe technologie zouden de communicatielijnen tussen secretaresse en de overige vakgroepleden sterk verkort worden. Bestaande problemen tussen medewerkers en secretaresses over de geringe flexibiliteit van de secretaresses (de klacht van de medewerkers) en over het steeds vaker voorkomen van 'haastklussen' (de klacht van de secretaresses) konden zo wellicht uit de wereld geholpen worden. Uiteindelijk moest deze reorganisatie resulteren in een efficiënter en effectiever productieproces van het hele instituut.

Een uitgebreid en gedetailleerd plan voor verandering werd opgesteld met veel aandacht voor zowel de operationele en de contractuele relaties, alsook voor de inbreng van de betrokkenen in het veranderingsproces. Met één ding was echter in het - met behulp van een extern organisatiebureau opgestelde - invoeringsplan van de directie geen rekening gehouden. Daar kon ook geen rekening mee gehouden worden. Dat was de informele, onzichtbare, gedeeltelijk zelf door de betrokkenen niet bewust onderkende organisatie van de secretariële afdeling met haar eigen onderlinge verhoudingen, statusverschillen, taakverdelingen, informele regels en normen, enzovoorts, die een vrij essentiële, zij het

latente functie had voor het oplossen van allerlei ad hoc problemen in de organisatie. Deze informele organisatie van de afdeling kwam in het veranderingsproces in de verdrinking. Signalen daarvan werden genegeerd door de directie en de gekozen veranderingsaanpak werd doorgezet, met als gevolg een veel minder efficiënt productieproces en veel ontevreden secretaresses (en medewerkers).

In het bovenstaande voorbeeld is sprake van een gedetailleerde, rationele veranderingsaanpak - kenmerkend voor het TPC - ter verwezenlijking van een productieconcept dat zich juist kenmerkt door een geheel andere wijze van veranderen. Dat moest wel spaak lopen. Met dit voorbeeld ben ik al enigszins vooruit gelopen op één van de conclusies van deze paragraaf: gedetailleerde, rationele planning van organisatieverandering werkt niet, ook niet bij de transformatie van TPC naar NPC. Hoe moet het dan wel gaan? Of misschien beter gezegd: hoe gaat het dan wel? Voor een antwoord op deze vraag zullen eerst de voor- en nadelen van de aanpassingswijze van het NPC, de zogenaamde 'flexibele en beheerste aanpassing', behandeld worden.

5.1.2 De adaptatie in het NPC

Voor de vergelijkende analyse van de aanpassingswijze van het TPC en het NPC dient zich het begrippenpaar 'bepaaldheid-onbepaaldheid' aan. Dit begrippenpaar is ontleend aan Luhmann. Als alternatief voor de structuur in formele organisaties waarbij de aard van zoveel mogelijk operaties bepaald is, oppert hij het idee van een organisatiestructuur die de organisatie 'strategische onbepaaldheid' ("Unbestimmtheit") verleent. Het voordeel van een structuur waarbij de aard van de operaties en de relaties tussen de operaties onbepaald gebleven zijn, is dat nieuwe eisen vanuit de omgeving gemakkelijker geabsorbeerd kunnen worden. De structuur voegt zich als het ware naar deze nieuwe eisen en de problemen van een starre structuur en cultuur bestaan niet (Morgan (1986: 99) noemt het ontwerp van dit soort organisaties "holographic"). Het risico van deze 'onbepaalde' structuur is volgens Luhmann echter de gebrekkige integratie: er gaat veel van de interne integratie van de oorspronkelijke organisatie verloren en daarmee tegelijkertijd de "Voraussehbarkeit und Erfolgsicherheit, mit der man ein solches System organisieren kann" (Luhmann 1976: 152). Zo op het eerste gezicht ziet hij er dan ook evenveel nadelen als voordelen aan verbonden.

Men zou kunnen overwegen het predikaat 'bepaald' van toepassing te laten zijn op de TPC-organisatie; de NPC-organisatie zou in contrast daarmee als 'onbepaald' gekarakteriseerd kunnen worden. Deze toepassing van het begrippenpaar 'bepaald-onbepaald' is echter inadequaat. Een nadere analyse van de dominante produktiestructuren van beide organisatieconcepten maakt dat duidelijk. In de functionele structuur en de lijnstructuur van het TPC zijn de afzonderlijke operaties vastgelegd, bepaald. Maar dat geldt, zeker wat de functionele structuur betreft, niet voor de organisatie als geheel. Die is juist bij uitstek onbepaald, omdat de relaties tussen de operaties (de routes) niet vastliggen, inte-

gendeel, volledig open zijn⁴. Dat bevordert de flexibiliteit, maar door de functionele concentratie in het TPC ontstaat er, bij een toenemende complexiteit van de omgeving, uiteindelijk een onwerkbaar grote interne complexiteit. De TPC-organisatie is dus bepaald en onbepaald.

Ook de NPC-organisatie is bepaald en onbepaald, maar precies in omgekeerde zin als de TPC-organisatie. In de gedeconcentreerde, stroomsgewijze structuur van het NPC is de organisatie als geheel relatief bepaald door de parallelisering en segmentering van de gedeconcentreerde operaties. De interne complexiteit is relatief laag. De flexibiliteit van de organisatie is te vinden in de onbepaaldheid van de hele-taakgroepen met de brede, relatief complexe taken van de leden van de 'hele-taakgroep'. Het beeld ziet er nu, anders dan bij Luhmann, uit zoals in figuur 5.1. Tegenover de onbepaalde, complexe organisatie volgens het TPC staat de bepaalde, eenvoudige organisatie van het NPC. Tegenover de bepaalde, eenvoudige operaties volgens het TPC staan de onbepaalde, complexe operaties in het NPC.

Produktieconcept	TPC	NPC
Niveau		
Organisatie	Onbepaald Complex	Bepaald Eenvoudig
Operaties	Bepaald Eenvoudig	Onbepaald Complex

Figuur 5.1: Bepaaldheid en onbepaaldheid van het TPC en het NPC.

Hoe kan nu de wijze van aanpassing in het NPC het beste omschreven worden? De eenvoud van de geparalleliseerde en gesegmenteerde organisatiestructuur in het NPC maakt een **beheerste** aanpassing aan de omgeving mogelijk: de aanpassing vindt plaats zonder dat het op den duur ten koste gaat van de interne complexiteit. Op organisatieniveau is er de schijnbare paradox dat hoe complexer de omgeving wordt, hoe eenvoudiger en transparanter de relaties moeten zijn om deze externe complexiteit te pareren (Bahlmann & Meesters 1989). Door de functionele deconcentratie zijn de hele-taakgroepen binnen de in segmenten opgedeelde parallelle stromen relatief autonome modules. Zij kunnen voor een aanpassing zorgen die de andere modules zoveel mogelijk onaangetaast laat. Bij de gratie van de eenvoudige structuur en de beheerste aanpassing op organisatieniveau kan binnen de hele-taakgroepen een onbepaaldheid aan de operaties en de relaties tussen de operaties gegeven worden die de flexibiliteit sterk vergroot. De onbepaaldheid en de complexiteit van de operaties in de hele-taakgroep maken een **flexibele** aanpassing aan de omgeving mogelijk.

⁴ In de lijnstructuur zijn, behalve de afzonderlijke uitvoerende operaties, ook de relaties tussen deze operaties vastgelegd. De talloze relaties tussen primair uitvoerende operaties aan de ene kant en de voorbereidende en ondersteunende operaties aan de andere kant zijn echter onbepaald.

Tegenover de starre aanpassing in het TPC staat zo de **beheerste en flexibele aanpassing** in het NPC. De starre arbeidsverdeling binnen de afdelingen in de TPC-organisaties is afwezig. Veranderingen kunnen niet afketsen op rigide regels, procedures, rechten en plichten. Het wordt de leden van de organisatie gemakkelijker gemaakt zich in te stellen op verandering, omdat zij zich niet (langer) hoeven te richten naar en kunnen vastklampen aan exact voorgeschreven regels. Zij regelen voor een belangrijk gedeelte zelf: de regelcapaciteit van de taakgroepen is groot. Ook heeft de arbeid kwaliteit. Dat wil zeggen dat, zoals in hoofdstuk 2 bij de definiëring van kwaliteit van arbeid is aangegeven, keuzes gemaakt moeten worden. Zelf kunnen regelen houdt in dat niet alles vast ligt. Van de taakgroepleden wordt verwacht dat zij contingent kunnen denken en handelen. Dat wil zeggen dat zij keuzes kunnen maken met in hun achterhoofd de wetenschap dat er ook andere mogelijkheden zijn. Dit contingente denken en handelen zijn de veerkracht van de hele-taakgroep. Zij zorgen voor de flexibele aanpassing.

In elk van de vier kenmerken van de zelforganiserende hele-taakgroep (Kuipers 1989: 8) speelt dit vermogen tot contingent denken en handelen een rol:

- 'Redundancy of functions'.
De elementen (techniek en mensen) van de groep (het systeem) kunnen meer functies vervullen dan ze op één en hetzelfde moment kunnen uitvoeren (Emery 1967).
- 'Requisite variety'.
De diversiteit van acties en reacties van de groep is op zijn minst in overeenstemming met de gevarieerdheid van de situatie met al haar onzekerheden (Ashby 1969).
- 'Minimal critical specification'.
Er is maximale ruimte voor zelfregulering door alleen die specificaties vast te leggen die kritiek zijn voor de relaties met de omgeving (Herbst 1974).
- 'Double-loop learning'.
De normen die de operaties in de groep sturen, staan voortdurend ter discussie. Twijfel prevaleert boven zekerheid (Argyris & Schön 1978).

In het vierde kenmerk is de rol van contingent denken en handelen het meest geëxpliciteerd: contingentie is een voorwaarde voor verandering en ontwikkeling. Zonder contingentie is er geen veranderende, 'lerende organisatie'. Aan contingent denken en handelen is inherent twijfel verbonden.

Dat hier aan twijfel een positieve waarde wordt toegekend, lijkt op het eerste gezicht wat vreemd. Twijfel wordt immers geassocieerd met besluiteloosheid en weifelachtigheid, niet met flexibiliteit, innovatie en vernieuwing. Wat hier echter bedoeld wordt, is methodische twijfel: het ter discussie staan van normen en het ter discussie kunnen stellen van normen⁵. Wanneer de normen en waarden van een organisatie geen keurslijf vormen dat het

5 Twijfel is een metafoor voor een kenmerk van de normen- en waardenstructurering (de 'organisatiecultuur') van de NPC-organisatie. Methodische twijfel in organisaties moet gezien worden als voorwaarde voor en resultaat van 'organisatie-leren'. Voortdurende verbetering en vernieuwing van organisaties zijn pas mogelijk als het legitiem is aan de perfectie van het heden te twijfelen. Bedoeld wordt hier dus niet de mentale conditie van existentiële twijfel. Het gaat om wat Descartes in zijn *Discours de la Méthode* het experiment van de twijfel noemt. Het doel daarvan is de werkelijkheid te kunnen toetsen om met meer zekerheid iets over die werkelijkheid te kunnen zeggen.

handelen van de leden binnen strikte grenzen vastlegt, dan kan de organisatie alert reageren op veranderingen in de omgeving.

Voor- en nadelen

Voor Weick (1979: 224) is het belang van 'methodische twijfel' voor het voortbestaan van de organisatie boven alle twijfel verheven. "The importance of doubt" illustreert hij met een gedicht van Robert Graves (vert. schr.):

Geen duidelijke visie.

Hij heeft een duidelijke visie en is snel;
Ik heb geen duidelijke visie en ben langzaam.

Hij vertrouwt op zijn duidelijke visie en stompt af;
Ik ben onzeker omdat ik geen duidelijke visie heb en word scherpzinnig.

Vol vertrouwen neemt hij aan dat zijn visie van belang is;
Onzeker stel ik mijn visie ter discussie.

Hij neemt aan dat zijn visie van belang is, en dus dat zij een feit is;
Ik stel mijn visie ter discussie, en daarmee ook de feiten.

Wanneer de feiten hem verrassen, twijfelt hij aan zijn waarneming;
Wanneer de feiten mij verrassen, vind ik mijn waarneming trefzeker.

Hij gaat snel en afgestompt verder met zijn duidelijke visie;
Ik ga langzaam en scherpzinnig verder zonder duidelijke visie.

Hij vertwijfeld over zijn inzicht;
Ik met nieuw inzicht in mijn twijfels.

Deze lofzang op de twijfel klinkt heel mooi en aardig, maar twijfel kent ook zijn grenzen. De bereidheid tot handelen en tot meedenken slaat bij een te grote onzekerheid en twijfel om in weerstand (Kastelein 1977: 265). Te veel twijfel kan de integratie in de taakgroep verlemmeren: "Als iedereen, in het zelforganiserende werkteam, onder de vlag van innovatie en vernieuwing, naar eigen goeddunken van de bestaande normen zou afwijken, is chaos voorspelbaar. Men dient als groep ergens een gemeenschappelijke richting aan te ontnemen, zoals de leden van het jazz-orkest zich allen richten op het gekozen thema" (Kuipers 1989: 12). De operaties moeten weliswaar contextueel bepaald zijn (en dus variabel gezien de steeds wisselende context), maar hun functie moet vastliggen. Het werken in een NPC-organisatie kan onzekerheid creëren met mogelijk negatieve gevolgen voor de betrokken personen en daarmee voor de stabiliteit van de organisatie. Het toegelopen adaptatievermogen in het NPC kan ten koste gaan van de integratie binnen de organisatie⁶.

⁶ Wel moet beseft worden dat de leden in een NPC-organisatie veel minder energie hoeven te steken in het zich handhaven in het netwerk van de informele organisatie dat in het TPC voor de integratie moet zorgen. Dat wordt nog wel eens vergeten bij de beschouwingen over het veranderingsproces.

In het NPC is dus, net als in het TPC, een spanningsverhouding tussen de adaptieve functie en de integratieve functie⁷. Het zoeken is naar het juiste evenwicht tussen de interne noodzaak tot beheersing en de externe noodzaak tot adaptatie: "Das Gleichgewicht von internen und externen Bestandsbedingungen ist für alle sozialen Systeme ein ständiges Problem. Können sie dieses Problem nicht lösen, sind sie auf die Dauer nicht fähig zu überleben" (Luhmann 1976: 155).

Ook Weick onderkent de spanningsrelatie tussen integratie en adaptatie of, zoals hij het noemt, tussen stabiliteit en flexibiliteit:

"Organizations continue to exist only if they maintain a balance between flexibility and stability, but this is difficult to do.

Flexibility is required so that current practices can be modified in the interest of adapting to nontransient changes in the environment. (.....) The trouble with total flexibility is that the organization can't over time retain a sense of identity and continuity. Any social unit is defined in part by its history, by what it has done and by what it has chosen repeatedly. Chronic flexibility destroys identity.

Stability provides an economical means to handle new contingencies, since there are regularities in the world that any organization can exploit if it has a memory and the capacity for repetition. However, chronic stability is dysfunctional because more economical ways of responding might never be discovered; this in turn would mean that new environmental features would never be noticed" (Weick 1979: 215).

Het volledig varen op de routine van het verleden is fnuikend, maar net zo fnuikend is het om het verleden volledig te verwerpen, zoals eerder al is aangegeven aan de hand van Luhmanns uiteenzetting over de noodzaak van een referentie bij verandering. Wil een organisatie overleven, dan moet er een genuanceerd gebruik gemaakt worden van de bestaande kennis, de bestaande routines, de bestaande zekerheden, enzovoorts. In de ene situatie moeten mensen handelen "as if memory can be trusted, and in the other process they must act as if it cannot" (Weick 1979: 218).

7 Dat organisaties zowel een adaptieve als integratieve functie vervullen wil niet zeggen dat elk afzonderlijk organisatieproces beide functies in gelijke mate in zich heeft. In elk sociaal systeem zijn processen die primair een integratieve functie hebben en processen die primair een adaptieve functie hebben. Het is echter wel zo dat deze processen plaatsvinden binnen de samenhang van één en dezelfde structuur, wat inhoudt dat deze functies slechts vervuld kunnen worden door elkaar beïnvloedende processen. Daardoor zullen primair integratieve en primair adaptieve processen zelden of nooit zonder tegenstrijdigheden en zonder spanningen kunnen verlopen. Integratieve processen in een organisatie kunnen tegelijkertijd disfunctionele gevolgen hebben voor de aanpassing van de organisatie aan de omgeving. De strikte financiële bewaking van onderzoeksprojecten in een instituut voor contractresearch kan bijvoorbeeld op den duur in conflict komen met de noodzaak om door middel van kwalitatief goede onderzoeksrapporten de greep op de onderzoeksmarkt te vergroten. Van de andere kant zal de situatie waarin het interne financiële beheer overgeleverd is aan de jeugdige onbezonnenheid van de creatieve, onbezorgde onderzoeker, op den duur het voortbestaan van het instituut ook niet ten goede komen.

faar wanneer wel vertrouwen op het bestaande en wanneer niet? Daar kan geen uitspraak ver gedaan worden, zo stelt Weick. Dat hangt van de context af. Daarvoor is ambivalentie nodig: ambivalentie vormt het optimale compromis voor het omgaan met de onveroenlijke eisen van verandering en stabiliteit (Weick 1979: 229). De gemengde gevoelens an Luhmann ten opzichte van de onbepaalde organisatie deelt Weick dus niet. Zijn motiering is opportunistisch: de ervaring leert dat de vrees voor al te flexibele organisaties ie hun stabiliteit verliezen, niet hoeft te bestaan; organisaties zijn 'van nature' conservaf. "Has any organization ever failed to survive because it forgot something important? fore likely is the possibility that organizations fail because they remember too much too ong and persist too often doing too many things the way they've always done them" zo telt Weick (1979: 224). De moderne organisatie moet in zijn ogen beschikken over een anuskop om tegelijkertijd twee of meer tegengestelde ideeën, voorstellingen of technoloieën in beschouwing te kunnen nemen en op hun waarde te kunnen beoordelen. Methodiche twijfel vraagt organisatielieden die "oppose, argue, contradict, disbelieve, doubt, act ypocritically, improvise, counter, distrust, differ, challenge, vacillate, question, punctuē, disprove, and expose" (Weick 1979: 229). Deze opsomming klinkt overdreven en eeft waarschijnlijk ook de functie van een hyperbool. De vastgeroeste bureaucraten ioeten ermee uit hun tent gelokt worden. Maar was Weick zich, toen hij dit schreef, ewust van de risico's die de overgang van een bureaucratie naar een op methodische wijfel steunende organisatie met zich meebrengt? De feitelijke praktijk van de ontbureauatisering van organisatiesystemen in de jaren tachtig en negentig heeft laten zien en laat og steeds zien dat de (pseudo)zekerheden van de bureaucratie, behalve inertie en rigididit, ook de noodzakelijke integratie en stabiliteit verschaften⁸. Integratie en stabiliteit zijn ok voor de lerende organisatie noodzakelijk en dat is een gegeven waarvan men zich oortdurend bewust moet zijn bij organisatieverandering. Dat is in het bijzonder het geval ij de transformatie van de Tayloristische organisatie naar de veranderlijke organisatie olgens het NPC. Elke ingrijpende verandering in organisaties betekent per definitie aansting van de stabiliteit en routines, met als gevolg onzekerheid en vaak angst bij de len van de organisatie. Dat is echter meestal iets tijdelijks. Het bijzondere aan de TPC-IPC transformatie is dat de routinematigheid van de operaties definitief vervangen wordt oor de methodische twijfel van het flexibele bedrijf. Zelfregeling, risico's nemen en erantwoordelijkheid dragen door alle leden van de organisatie worden het adagio. Routies uitvoeren en verantwoordelijkheden doorschuiven behoren tot het verleden. In zo'n inrijpend veranderingsproces moet er op een of andere manier stabiliteit en integratie eboden worden.

Dat geldt niet alleen voor de ontbureaucrativering van bedrijven en instellingen en andere sociale systemen op meso-niveau, maar ook voor de ontbureaucrativering van maatschappelijke systemen. De afbraak van het sociale systeem in Oost-Europa kent niet alleen maar voordelen, zo wijzen de eerste ervaringen met de post-communistische tijd uit.

5.1.3 De adaptatie in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Produktie Vernieuwing: samenvatting en conclusies

In figuur 5.2 is samengevat op welke manier in respectievelijk de TPC-organisatie en de NPC-organisatie de adaptieve functie vervuld wordt met de daaraan verbonden voordelen en risico's. Tegenover de starre aanpassing van het TPC met een complexe, onbepaalde organisatie en eenvoudige, zoveel mogelijk vastgelegde operaties staat de beheerste en flexibele aanpassing van het NPC met een relatief eenvoudige, vastgelegde organisatie en relatief complexe, onbepaalde operaties. Welke consequenties heeft nu deze zeer verschillende manier van aanpassing voor de overgang van een organisatie met een TPC naar een organisatie met een NPC?

	TPC	NPC
Adaptieve functie	Starre aanpassing	Beheerste en flexibele aanpassing
	Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • zekerheid voor het individu door het vastliggen van de operaties • geleidelijkheid van verandering 	Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • groot veranderingsvermogen op decentraal niveau • relatief eenvoudige organisatie
	Risico's: <ul style="list-style-type: none"> • afnemende veranderbereidheid en afnemend veranderingsvermogen bij de organisatieleden • meer en meer interne conflicten in een steeds complexer wordende organisatie • veronderstelt dat veranderen in hoge mate te plannen is 	Risico: <ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid voor de organisatieleden

Figuur 5.2: De operationele relatie: adaptatie in het TPC en het NPC.

Integrale Produktie Vernieuwing is een ingrijpende, structurele verandering, die het aanpassingsvermogen van de TPC-organisatie en haar leden zwaar op de proef stelt. De wijze van veranderen bij IPV staat diametraal tegenover de wijze van veranderen in het TPC. Het is een integrale verandering daar waar in het TPC verandering altijd beperkt bleef tot één afgeschermd aspect. Het is een structuurverandering daar waar in het TPC de structuur angstvallig in stand gehouden werd. Als de TPC-organisatie op één moment de eenvoud, transparantie en bepaaldheid van de NPC-organisatie nodig zou hebben, da

is het wel bij IPV. Als op één moment de TPC-organisatie de kenmerken van de lerende NPC-organisatie zou moeten hebben, dan zou dat moeten zijn wanneer de TPC-organisatie moet leren zo'n lerende organisatie te worden. Een TPC-organisatie is echter complex en onoverzichtelijk. Veel wordt informeel en niet zichtbaar geregeld. Hoe en waar start je een veranderingsproces in zo'n organisatie? Er zal rekening mee gehouden moeten worden dat, wanneer de speling (de 'slack') in de loop van het veranderingsproces uit de organisatie gehaald wordt, allerlei sluimerende, interne conflicten manifest worden.

Ook doet IPV een zwaar beroep op de veranderingsbereidheid en het veranderingsvermogen van alle leden van de organisatie, terwijl in het TPC juist zoveel mogelijk leden afzijdig gehouden werden van veranderingen. Bij IPV heeft de TPC-organisatie de flexibele instelling en kwaliteiten van de leden van de NPC-organisatie meer dan ooit nodig. De leden van de TPC-organisatie hebben deze eigenschappen echter niet. Zij missen de relatief grote regelcapaciteit in hun werk waardoor deze eigenschappen zich zouden kunnen ontwikkelen. Door de vastgelegde, bepaalde operaties die zij moeten verrichten, zijn zij niet gewend aan zelf regelen, meedenken en meeveranderen. Het is niet reëel van de leden van de TPC-organisatie te verwachten dat zij zonder slag of stoot flexibele, kritische en loyale medewerkers worden die geen moeite hebben met de methodische twijfel die de nieuwe arbeidsplaatsen kenmerkt. Het zou het veranderingsproces echter wel enorm bevorderen wanneer de leden wel in die zin veranderden.

Al met al bestaat er de paradoxale situatie van de TPC-organisatie die moet leren een lerende organisatie te worden, en van de leden van deze organisatie die over de veranderingsbereidheid en de flexibele capaciteiten moeten beschikken om veranderingsbereid en flexibel te worden. Dat is de eerste conclusie uit de analyse in deze paragraaf.

Een garantie over de uitkomst van dit paradoxale veranderingsproces valt er niet te geven. Rationele planning van verandering in de richting van een tevoren vaststaande structuur, zoals het organiseren volgens het TPC veronderstelt, is onmogelijk. Bij IPV kan vooraf niet vastgelegd worden dat de einduitkomst een organisatie volgens het NPC is, waarin de kwaliteit van de arbeid en de effectiviteit en efficiency van het proces sterk verbeterd zijn. Dat is de tweede conclusie uit de analyse in deze paragraaf.

Deze ongewisheid over de uitkomst van IPV leidt tot problemen: die garanties zullen immers wel door de leden van de organisaties gevraagd worden in ruil voor hun (noodzakelijke⁹) medewerking aan het veranderingsproces. Het feit dat deze garanties gevraagd worden, vormt een bedreiging voor IPV. Het kan het integrale karakter van de verandering aantasten en tot suboptimale uitkomsten leiden (Fiedler & Regenhart 1990). Dat geldt voor de door de werknemers verlangde garanties met betrekking tot de contractuele relatie (werkzekerheid, beloning), als ook voor de garanties die de werkgevers vragen met betrekking tot efficiëntie en effectiviteit. Bepaalde garanties zullen echter toch wel gegeven moeten worden. Zonder enig houvast gaat niemand risico's aan. Er zullen

9 De leden van de organisatie beschikken immers over de kennis van de informele en latente processen zonder welke het niet mogelijk is om een eenvoudige, transparante productiestructuur en besturingsstructuur te krijgen. De werknemers zullen uit de schaduw van de 'hidden structures' van het TPC moeten treden en voor het zo gevaarlijke voetlicht moeten komen, zoals Gaudier (1988) het formuleert, zonder de absolute garantie op een verbetering van hun positie.

waarborgen gegeven moeten worden over de gevolgen van het veranderingsproces voor de werknemers en er zullen afspraken gemaakt moeten worden over (de geleidelijkheid in) het veranderingsproces - kortom: er zal stabiliteit verleend moeten worden aan het veranderingsproces - zonder dat geweld gedaan wordt aan het integrale karakter en de beoogde einduitkomst ervan.

Niet alleen de uitkomst van het proces kan niet vooraf gegarandeerd worden, ook bestaat er geen blauwdruk van de weg waarlangs het beoogde doel bereikt wordt. Een rationeel gepland veranderingstraject zal zich in de praktijk niet voordoen. Wanneer bij de overgang van een TPC naar een NPC de verandering koste wat kost volgens een vast stramien moet verlopen zonder oog voor het onverwachte en het onvoorspelbare, dan loopt het proces grote kans te mislukken. De veranderaars zijn dan in de valkuil van het TPC getrapt: zij proberen tot in detail het proces vast te leggen, terwijl een zekere mate van distantie het proces de onbepaaldheid geeft die noodzakelijk is voor een succesvolle verandering. Geheel in de lijn van de wijze van veranderen in het NPC moet er bepaaldheid aan de verandering gegeven worden (beheerste aanpassing) en tegelijkertijd onbepaaldheid (flexibele aanpassing). De veranderingspraktijk van IPV moet beschouwd worden als een organisatieproces volgens de principes van het NPC dat het NPC tot doel heeft.

5.2 De integratieve functie van de operationele relatie

5.2.1 *De integratie in het TPC*

Bij de analyse van de adaptieve functie in de vorige paragraaf is ook de integratieve functie al ter sprake gekomen. Een functioneel gedifferentieerde en gespecialiseerde organisatie, zo werd beschreven, doet dienst als een gestructureerde omgeving die voorspelbare en oplosbare aanpassingsproblemen stelt aan de afzonderlijke subsystemen. Deze voorspelbaarheid heeft voor het totale systeem een integrerende functie.

De omgeving van de totale organisatie is van invloed op de interne structuur. Deze bepaalt op welke wijze en in welke mate de productieoperaties verdeeld kunnen zijn over afdelingen en andere subsystemen. Ook bepaalt de omgeving over hoeveel autonomie de afdelingen kunnen beschikken. Wanneer de omgeving stabiel is, kan de organisatie intern de relaties in hoge mate vastleggen en "auf innere Elastizität durch Eigenstabilisierung der Untersysteme mehr und mehr verzichten und die Autonomie seiner Untersysteme entsprechend einschränken" (Luhmann 1976: 78). De TPC-organisatie wordt gekenmerkt door het steeds verder reduceren van de autonomie van de subsystemen in een gestaag voortgaand proces van standaardisering van operaties. Dit standaardisatieproces komt de integratie van de totale organisatie ten goede. De controle over de leden van de organisatie wordt gemakkelijker, alsook de afstemming van de productie(operaties). Deze integratie van de organisatie die het gevolg is van standaardisering (en in het verlengde daarvan mechanisering en automatisering) van zo veel mogelijk operaties, kan aangeduid worden met de term **massieve integratie**. De term 'massief' duidt aan dat elke operatie die vast-

gelegd kan worden, wordt vastgelegd, zodat er een onwrikbaar net van operationele relaties ontstaat.

De besturing van het gedifferentieerde en gespecialiseerde productieproces volgens het TPC is sterk hiërarchisch. Er is een bevelsstructuur waarin de macht sterk asymmetrisch verdeeld is over de leden van de organisatie. Het commando, al of niet geformaliseerd in regels, codes, voorschriften en dergelijke, zorgt voor de coördinatie en beheersing van de operaties in de organisatie. Deze bevelsstructuur kent meerdere, specialistische machtscentra met ieder hun eigen rangorde van commandeurs en volgelingen. Er is dus niet één enkele hiërarchie¹⁰. Kastelein (1985: 206) gebruikt voor deze wijze van beheersen de term 'multicentrale aspectspecificatie'. Dit is:

- *een vorm van beheersing van de interne operaties, de interne organisatie en de omgevingsrelaties van afzonderlijke eenheden die deel uitmaken van een groter (inter)organisatieel complex;*
- *door middel van gedetailleerd specificerende instructies, voorschriften, regelingen en dergelijke en van daarop aansluitende terugkoppel- en verantwoordingsinformatie;*
- *vanuit en náár gespecialiseerde centra;*
- *waarin per aspect van die operaties, organisatie en omgevingsrelaties een zo groot mogelijke deskundigheid is geconcentreerd (zoals bijvoorbeeld het personeelsaspect, het kostenaspect, het materieel aspect, het milieuaspect enzovoorts, elk aspect weer opgedeeld naar vele deelaspecten)*¹⁰.

Vanwege de sterke specialisatie in het TPC is het centrale management niet in staat om alle operaties binnen de verschillende afdelingen in de organisatie te beheersen. Daarvoor bezit het te weinig macht: "a few areas of uncertainty will remain. Around these areas, parallel power relationships will develop. (...) Individuals or groups who control a source of uncertainty, in a system of action where nearly everything is predictable, have at their

10 Het is opmerkelijk dat de acht specialisaties die Taylor onderscheidde om de taak van de 'voorman' te verduidelijken nu nog gangbaar zijn in productiebedrijven. Vergelijk bijvoorbeeld de door de Taylor gemaakte indeling met de specialisaties van een verspaningsafdeling van een vrachtwagenfabriek (De Sitter 1981: 23):

Door Taylor onderscheiden
managementspecialisaties

1. order of work and route clerk
2. instruction card clerk
3. time and cost clerk
4. shop disciplinarian
5. gang-boss
6. speed boss
7. inspector
8. repair boss

Specialisaties binnen
de verspaningsafdeling van een vrachtwagenfabriek
(Egmond & Thissen 1975)

1. afdeling planning
2. planner, werkvoorbereider
3. kostenadministratie
4. werkmeester
5. (machine)steller
6. dienst fabricagevoorbereiding
7. dienst kwaliteitscontrole
8. dienst onderhoud

disposal a significant amount of power over those whose situations are affected by this uncertainty" (Crozier 1964: 192). Enerzijds is in de TPC-organisatie de macht dus asymmetrisch verdeeld over de leden van de organisatie, anderzijds is ook sprake van een versplintering van de macht. Verder neemt - zoals hieronder in het excurs over macht zal worden toegelicht - de hoeveelheid macht in de TPC-organisatie met de voortschrijdende standaardisering van de operaties evenredig af.

Aan deze eigenschappen van macht in de TPC-organisatie zijn voordelen en nadelen verbonden voor de interne integratie. Voordat ik nader inga op deze voor- en nadelen, wil ik kort uiteen zetten hoe het begrip 'macht' in de voorliggende studie gehanteerd wordt.

Excurs over macht

Macht wordt hier gedefinieerd als structurele macht¹¹. Het is de invloed, die het ene lid van de organisatie heeft over het andere lid gezien zijn positie en rol in de (structuur van de) organisatie.

Macht berust op het feit dat personen (of andere sociale systemen) van elkaar afhankelijk zijn voor de bevrediging van hun behoeften. De afhankelijkheid van persoon X van de andere persoon Y voor het bevredigen van zijn behoeften wordt bepaald door de aanwezige keuzealternatieven die persoon X bezit. Alternatieven zijn mogelijkheden voor de bevrediging van behoeften die niet door Y bemiddeld worden. Als er sprake is van weinig of 'dure' alternatieven is X's afhankelijkheid van Y relatief groot. De macht van Y over X wordt dus bepaald door het aantal alternatieven van X. Wil Y macht over X krijgen en deze ook bestendigen, dan zullen de alternatieven van X afgesneden moeten worden of onder controle van het totale systeem gebracht moeten worden waarvan naast X en Y ook A, B en Z uitmaken.

Doorredenerend is vanuit Y bezien de macht ten opzichte van X de kans om door middel van een bepaalde output een bruikbare input van X te krijgen. Dat wordt niet alleen bepaald door de mate van (on)afhankelijkheid van X ten opzichte van Y, maar ook van Y ten opzichte van X. De macht van Y over X is niet alleen een kwestie van de alternatieven die X heeft om zich aan de invloed van Y te onttrekken, maar ook van de alternatieven die Y heeft om zich aan de invloed van X te onttrekken. Met andere woorden, zowel de alternatieven van X als de alternatieven van Y zijn in het geding.

Vereenvoudigd gesteld - dat wil zeggen wanneer we afzien van de intensiteit van de behoeften en daarop aansluitend de waarde van de transformaties tussen X en Y - is er sprake van een machtsverschil tussen X en Y als de keuzealternatieven van X kleiner zijn dan die van Y. Het hebben van meer alternatieve keuzemogelijkheden betekent dat Y meer mogelijkheden heeft om te kiezen ofwel te regelen. Y heeft meer regelcapaciteit¹². Macht wordt dus bepaald door het potentieel aan regelcapaciteit waarover sociale systemen (personen, een werkgroep, een stafafdeling, een werknemersvertegenwoordiging, een managementgroepering) beschikken, gegeven hun positie in het interactienetwerk met andere sociale systemen en het bezit van de daarmee verbonden systeemattributen (De Sitter 1974c: 290). De systeemattributen kunnen onderscheiden worden in:

11. De legitimering en uitoefening van macht en alle daarmee verbonden processen laat ik hier buiten de analyse. Het gaat hier om de aanwezige machtsbronnen ("power bases") voor leden van de organisatie, gegeven hun positie in de organisatiestructuur. Deze machtsbronnen zijn "potential sources of influence. Whether or not they are mobilized depends on the relationships between the actors and their contexts", zo stellen Hosking en Morley (1991: 138).

12. Zie de definitie van (kwaliteit van de) arbeid in hoofdstuk 2.

- eigendom van produktiemiddelen en materiaal en het financiële kapitaal: instrumentele capaciteit;
- informatie over de transformaties (het wat) en de operaties (het hoe) in de organisatie;
- informatie over de omgeving (de andere sociale systemen).

De verschillende machtsattributen die, behalve het kapitaalbezit, worden onderscheiden, impliceren dat in organisaties geen polaire verhouding is van machtigen en machtelozen. Het management beschikt bijvoorbeeld nooit over alle informatie inzake de wijze van produceren (zeer veel is verborgen kennis: latente regelcapaciteit), of over de omgeving. Volledige macht bij één partij zou ook meteen het einde van de macht betekenen. Regelen, het reduceren van complexiteit in de omgeving bestaat immers niet meer als alle informatie over de omgeving gegeven is. De omgeving is dan voorspelbaar. Het ideaal van het TPC is bereikt, maar organiseren hoeft en kan niet meer. Laten we deze laatste redenering eens wat verder doorvoeren. Macht is de mogelijkheid tot regelen en bestaat bij de gratie van de onvoorspelbaarheid van de keuzes die gemaakt worden of van de beslissingen die genomen worden. Hoe meer de relaties (of in Luhmanns termen de beslissingen of communicaties) in een organisatie vastliggen, hoe groter de relatieve macht (het machtsoverwicht) van diegene, die "noch in Unsicheren zu entscheiden hat" (Luhmann 1975: 188), die nog regelt. Nadel (1951) definieert macht als 'unexpected command over the action of others'. Bij verscheidene andere auteurs (bijvoorbeeld Crozier 1964; Hickson e.a. 1971; Pettigrew 1973) is deze nadruk op 'onzekerheid' als 'crucial factor in the achievement, maintenance, and mobilization of power' (Hosking & Morley 1991: 138) terug te vinden.

Het verdedigen van de machtspositie in een organisatie houdt in het verdedigen van de onzekerheden waarover je beslissen kan. Crozier (1960) wijst erop dat de macht van de staf in een Tayloristische organisatie afhangt van de mate waarin zij erin slaagt een rest van onzekerheid haar specialisme, te verdedigen tegen de aanvallen van de gestaag voortgaande standaardisering. Dit geldt niet alleen voor de macht van de staf, maar ook voor de machtsbasis van het uitvoerende personeel: zijn latente regelcapaciteit bestaat bij de gratie van latente onverwachtheden, van storingen.

De voor het NPC geldende integratie van regelende en uitvoerende taken houdt in dat in dit produktieconcept de macht symmetrischer verdeeld is dan in het TPC, dat gekenmerkt wordt door splitsing van regelende en uitvoerende taken. Wanneer de machtsverhoudingen meer symmetrisch zijn, beslissen meerdere leden van de organisatie in onzekerheid.

De hier gehanteerde opvatting van macht is incompatibel met zero-sum veronderstellingen over macht. Een vergroting van de invloed van werknemers op het organisatieproces (door vergroting van hun 'unexpected command' over de handelingen van anderen) in het NPC hoeft niet ten koste te gaan van de regelcapaciteit ofwel de macht van het management. Tegenover de geringe en zeer ongelijk verdeelde regelcapaciteit van het TPC staat de relatief grote en gelijkmatig verdeelde regelcapaciteit van het NPC. In deze opvatting van macht is overal waar geregeld wordt sprake van macht. Hoe meer in het onzekere gelaten wordt, hoe meer geregeld wordt, hoe groter de "machtskoek" (Lammers 1983: 262) in de organisatie is. Naschold (1970: 73-79) stelt dat door deze toename van de macht de participatie van de leden aan het organiseringsproces toeneemt, en daarmee ook het democratisch karakter van de organisatie. Dat hangt echter sterk af van de aard van de regelcapaciteit, ofwel het domein waartoe de macht zich uitstrekt. Interne regelcapaciteit is net zo goed mogelijk in een autoritair gestuurde organisatie als in een democratisch gestuurde organisatie. Hoe meer leden externe regelcapaciteit hebben op strategisch niveau, hoe meer zij kunnen participeren in de

besluitvorming over de organisatie en hoe democratischer de organisatie is. In het proces van Integrale Productie Vernieuwing kan deze participatie van de leden ten voordele, maar even zo goed ten nadele van de door de organisatie beoogde verandering uitwerken.

Een laatste opmerking betreft de relatie tussen macht en betrokkenheid. In hoofdstuk 2, paragraaf 2.3 is uiteengezet dat de aanwezigheid van externe regelcapaciteit een noodzakelijke voorwaarde is voor het kunnen ontstaan van betrokkenheid. Betrokkenheid veronderstelt derhalve het bezit van structurele macht in termen van 'de mogelijkheid tot regelen'. Een zeer relevante vraag die vervolgens gesteld kan worden is de vraag of het bezitten van 'instrumentele capaciteit' - het eigendom van produktiemiddelen en financieel kapitaal - geen noodzakelijke voorwaarde is voor het ontstaan van betrokkenheid.

Voor- en nadelen

De wijze waarop in de TPC-organisatie de interne integratie gerealiseerd wordt, heeft, in vergelijking met de natuurlijke, niet formele organisaties, het voordeel dat zekerheid en duidelijkheid geboden wordt. Dat geldt zowel naar binnen toe, voor de interne relaties tussen de leden van de organisatie, als naar buiten toe, voor de uitwisseling met de omgeving (de adaptatie) en manifesteert zich, het is al eerder gezegd, in de snelheid waarmee beslissingen kunnen worden genomen en doorgevoerd. Door de wijze waarop de 'ingedikte' macht over de leden van de organisatie verdeeld is, kan (Kastelein 1985: 206-207):

- één belang worden gedefinieerd dat boven de strijdende partijen uitgaat (het hogerbelangmotief);
- als één blok worden opgetreden tegenover de omgeving (machtscoördinatiemotief);
- de voor beslissingen in het hele systeem benodigde gespecialiseerde kennis in een klein subsysteem verzameld worden (schaalvoordeelmotief);
- overall hetzelfde stelsel van regels en voorschriften gelden, zodat de uitwerking van beslissingen overall hetzelfde is (rechtsgelijkheidmotief).

Al deze voordelen maken - en dat is wellicht het meest krachtige argument voor het TPC - het mogelijk de procesvoortgang in de organisatie verder te standaardiseren en de omvang van macht in de organisatie verder te reduceren ten behoeve van de integratie en stabiliteit in de organisatie: de 'zegen van de routine' (zie Luhmann 1964).

Deze wijze van integreren stuit echter op den duur op haar grenzen, zeker als het externe netwerk van de organisatie steeds complexer wordt. De interne organisatie wordt door de voortschrijdende differentiatie en specialisatie van de operaties alsmat ingewikkelder, terwijl tegelijkertijd de organisatie als gevolg van standaardisatie en formalisatie van (de besturing van) operaties logger en logger wordt. Dit is nadelig voor de uitwisseling met de omgeving, daar is in de vorige paragraaf al over gesproken. Maar ook de interne coördinatie en stabiliteit worden aangetast. Differentiatie en specialisatie vragen aan de ene kant steeds meer afstemming tussen de operaties, terwijl aan de andere kant de rigiditeit van het netwerk van gestandaardiseerde operaties de communicatie tussen afdelingen, groepen of individuen belemmert. Machtsconflicten tussen de vele kleine specialistische eilandjes zijn het gevolg. Het aantal niet formeel te reguleren onzekerheden stijgt, zodat

afdelingen en individuen hun toevlucht nemen tot het latent regelen. Dat bemoeilijkt de interne integratie eens te meer. Crozier (1964: 192) beschrijft in zijn analyse van de "vicieuze cirkel" van "het bureaucratische systeem van organisaties" hoe deze conflicten en 'bestuurlijke ongehoorzaamheden' beantwoord worden door een verdere concentratie van de macht en het opstellen van nog meer "impersonal rules". Dit heeft tot gevolg dat de interne organisatie nog onbeheersbaarder wordt. De bestaande zekerheid wordt pseudo-zekerheid. Beheersing wordt schijnbeheersing. Het hoger-belangmotief en het machtscoördinatie-motief doen geen opgeld meer door de versplintering van de organisatie in vele functioneel geconcentreerde specialismen. Ook het schaalvoordeel neemt af omdat door het gebrek aan communicatie en coördinatie anderen steeds moeizamer gebruik kunnen maken van de in specialistische afdelingen verzamelde kennis en ervaring¹³. Over het rechtsgelijkheidsmotief komen we uitvoerig te spreken in het volgende hoofdstuk.

5.2.2 *De integratie in het NPC*

De functioneel gedeconcentreerde organisatie volgens het NPC, waarin de operaties niet naar functie gedifferentieerd en gespecialiseerd zijn, maar per order gegroepeerd zijn in parallelle stromen en segmenten, bezit een 'bepaaldheid' die de integratie van de afzonderlijke subsystemen in de organisatie in belangrijke mate vereenvoudigt. De afstemming of 'regelbehoefte' tussen en binnen de subsystemen (dit kunnen de verschillende basiseenheden van een organisatie zijn, van 'business units' tot 'operationele groepen' en 'hele-taakgroepen' (Van Amelsvoort 1992: 128)) is in vergelijking met de TPC-organisatie laag. Deze eigenschap van de NPC-organisatie is in hoofdstuk 2 toegelicht. De subsystemen zijn relatief autonome segmenten die verantwoordelijk zijn voor de productie van een afgerond orderpakket en die op die manier voor elkaar een gestructureerde omgeving vormen die relatief eenvoudige, overzichtelijke aanpassingsproblemen stelt. Voor de totale organisatie heeft dat een integrerende functie. De totale organisatie slaagt erin deze integratieve structuur tegenover de omgeving relatief invariant te houden door het regelvermogen binnen de segmenten zo groot mogelijk te maken. In vergelijking met het TPC is in het NPC de regelcapaciteit gedecentraliseerd. De segmenten beschikken zowel over interne regelcapaciteit voor de interactieve afstemming van de operationele relaties binnen het segment, als over externe regelcapaciteit voor de interactieve afstemming van de operaties tussen de segmenten. Hoe onvoorspelbaarder en complexer de omgeving is, hoe meer regelcapaciteit binnen de organisatie gegenereerd wordt om de integratie van de organisatie te waarborgen. Deze regelcapaciteit heeft zowel betrekking op het zogenaamde inrichtingsniveau (dat wil zeggen de aanwezigheid van regelkringen met betrekking tot de uitvoering van de operaties, gegeven de structuur van die operaties), als op het structurele niveau (dat wil zeggen de aanwezigheid van (innovatieve) regelkringen met betrekking tot de structuur van de operaties). Tegenover het gestadige proces van 'autonomie onttrekken'

13 Daarmee vervalt dit voordeel van het specialistisch werken niet. Het wordt dan ook in discussies over de voor- en nadelen van de NPC-organisatie veelvuldig naar voren gebracht (zie de nadelen van de wijze van integreren in de NPC-organisatie).

aan de functioneel gespecialiseerde subsystemen van de organisatie in het TPC staat dus het proces van 'autonomie toevoegen' aan de functioneel gedeconcentreerde delen van de organisatie in het NPC. Tegenover de massieve integratie van het TPC staat de **interactieve integratie** van het NPC. Deze interactieve integratie is:

- een vorm van afstemming van de interne operaties van een organisatie;
- door middel van op in- en output gespecificeerde en de aard van de segment-interne processen zoveel mogelijk open latende instructies;
- tussen functioneel gedeconcentreerde segmenten ('business units', operationele groepen, hele taakgroepen);
- met ruimte voor de voortdurende uitwisseling van informatie tussen de segmenten;
- en met een zo breed mogelijk gespreide deskundigheid over de werknemers in de segmenten.

Het coördinerend mechanisme van het NPC is niet het 'commando', maar '**zelforganisatie en participatie**'. Het principe is dat alles wat zelfstandig geregeld kan worden, zelfstandig geregeld wordt. "Elk van de subsystemen regelt in het kader van zijn specifieke doelwaarde en in duurzame verbinding met de andere subsystemen zelfstandig het eraan opgedragen terrein", zo stelt Naschold (1970: 72). Afstemming vindt alleen plaats voorzover het processen buiten het bereik van het subsysteem (de persoon of groep) betreft. In plaats van de hiërarchische afstemming in de TPC-organisatie is de afstemming in de NPC-organisatie horizontaal en 'on line'. "De subsystemen staan ten opzichte van elkaar niet in een verhouding van boven- en onderschikking, maar zijn naar functie gedifferentieerde partners binnen het geheel van de organisatie", aldus Naschold (1970: 72). Alleen wat niet horizontaal geregeld kan worden, wordt op een hoger niveau geregeld. Dat geldt voor het vaststellen van de strategische doelen en de daaruit afgeleide produktienormen, alsmede voor het vaststellen van de structuur waarbinnen deze doelen gerealiseerd moeten worden. Tussen subsystemen en de hogere niveaus bestaat een informatierugkoppeling die een indirecte en wederzijdse sturing van leiding en subsystemen mogelijk maakt. Dat is het principe van participatie. De controle is transformationeel van aard. De in- en output wordt gestuurd; de 'throughput' wordt niet gespecificeerd¹⁴.

Voor- en nadelen

Het grote voordeel van de wijze waarop de integratie in de NPC gerealiseerd wordt, is de geringe complexiteit van de organisatie. Ook wanneer het externe netwerk van de organisatie complexer wordt en hogere eisen stelt aan het adaptatievermogen van de organisatie, blijft de complexiteit van het interne netwerk van operationele relaties laag in vergelijking met het TPC. Door de deconcentraties van de functies kunnen veranderingen tot één of meerdere segmenten beperkt blijven. Het is niet nodig deze veranderingen af te stemmen op andere subsystemen, zoals het geval is in de functioneel geconcentreerde TPC-organisatie. De in de operationele relaties binnen de segmenten aanwezige gedecentraliseerde regelcapaciteit zorgt voor de flexibiliteit van de organisatie onder handhaving van de bestaande, relatief eenvoudige beheersing van de organisatie.

14 Zie hierover uitgebreid Van Amelsvoort (1992).

Deze decentralisering van de regelcapaciteit kent echter ook risico's. De interne operaties aan de autonome eenheden zijn voor buitenstaanders (het hogere management en andere, horizontaal geschakelde eenheden) veel minder beheersbaar dan in het TPC. Dat is een eerste en belangrijk risico. Van buitenaf kan alleen gestuurd worden wat betreft de in- en output van deze eenheden. Gegeven de input is een autonome eenheid zelf verantwoordelijk voor de totstandkoming van de gevraagde output. Dat kan, vanuit het perspectief aan de totale organisatie, tot misbruik leiden van de in de operaties aanwezige regelcapaciteit. De grotere vrijheid biedt mogelijkheden voor afwijkend handelen dat op afstand moeilijk te corrigeren is, ondanks duidelijke afspraken, regels, convenanten of contracten ver de te leveren output. Aangrenzende, voor hun input van deze eenheid afhankelijke eenheden zullen echter zekerheid verlangen over de operaties waarvan de kwaliteit moeilijk via de output te meten is. Er kunnen zich conflicten tussen groepen voordoen die niet één, twee, drie via de hiërarchische weg beëindigd kunnen worden. Noch het 'hoger-beangmotief', noch het 'machtscoördinatiemotief' zijn in het NPC in dezelfde mate werkzaam als in het TPC. Doordat de regelcapaciteit in de organisatie is toegenomen en meer symmetrisch is verdeeld, is de integrerende functie van de macht ingrijpend veranderd. Het 'commando' heeft plaatsgemaakt voor de 'zelforganisatie en participatie'. Conflicten zullen bijvoorbeeld door een operationele groep of een ad hoc samengestelde arbitragecommissie behandeld moeten worden. Deze meer horizontale integratiemechanismen roepen vragen op als: wie moeten er lid zijn van deze operationele groepen of arbitragecommissies, met welke bevoegdheden, enzovoorts (Kastelein 1985: 224).

Deze voor buitenstaanders geringere beheersbaarheid van de interne processen in de afdelingen impliceert voor de leden van de - wat Kastelein (1985: 225) noemt - 'resultaaterantwoordelijke' eenheden dat hen veel minder zekerheid geboden wordt bij het uitvoeren van hun operaties. Zij hebben regelcapaciteit gekregen, dat wil zeggen dat zij de verantwoordelijkheid op zich moeten nemen voor de uitvoering van een aantal operaties die niet vastliggen, maar keuzes 'in onzekerheid' vragen. Over de mogelijk nadelige gevolgen van deze onzekerheid voor de stabiliteit en de integratie van de organisatie is al gesproken bij de behandeling van de adaptieve functie (paragraaf 5.1.2).

De tweede risico is de ongelijkheid die kan ontstaan tussen gelijksoortige autonome eenheden of subsystemen. Het voordeel van het 'rechtsgelijkheidsmotief' van het TPC is gedeeltelijk verdwenen. Er kunnen bijvoorbeeld statusverschillen tussen groepen werknemers met dezelfde posities ontstaan die de integratie aantasten. Of, één van de meest voorkomende problemen, de beloningen tussen autonome groepen die hetzelfde werk verrichten, gaan verschillen. De ervaring wijst uit dat er weinig is dat zo desintegrerend werkt als beloningsverschillen tussen gelijksoortige afdelingen binnen bedrijven. Een voorbeeld hiervan is in hoofdstuk 3 (paragraaf 3.2) reeds ter sprake gekomen. In het volgende hoofdstuk wordt dit probleem van de contractuele relatie verder uitgewerkt.

Het derde en laatste nadeel betreft de verminderde mogelijkheden voor 'synergie' (Ansoff 1965). Door de deconcentratie van functies in de stroomsgewijze structuur heeft de NPC-organisatie niet het schaalvoordeel van de functioneel geconcentreerde en gespecialiseerde TPC-organisatie. Daardoor kan voor het verwerven van kennis over nieuwe operaties niet zo gemakkelijk worden aangesloten op bestaande operaties en bekwaamheden. Wanneer

lit nadeel al te groot wordt, zullen in de NPC-organisatie specialistische, ondersteunende groepen gevormd moeten worden (Van Amelsvoort 1992).

5.2.3 De integratie in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Productie Vernieuwing: samenvatting en conclusies

De belangrijkste gegevens uit de analyse van de integratieve functie in het TPC en het NPC zijn in figuur 5.3 samengevat. De wijze van integreren in het TPC is gekarakteriseerd als 'massief', terwijl de wijze waarop in het NPC de integratie plaatsvindt met 'interactief' is aangeduid. Het beeld dat bij de massieve integratie van de TPC-organisatie vast is, is dat van de voorwaartse koppeling (het 'feed forward' mechanisme) van een robot waarvan de interne relaties a priori zijn vastgelegd. De interactieve integratie van de NPC-organisatie is vergelijkbaar met de voor- en achterwaartse koppeling ('feed forward' en 'feedback' mechanisme) van een 'intelligent programma' waarvan de interne relaties al naar gelang de input wisselen.

	TPC	NPC
Integratieve functie	Massieve integratie Coördinatiemechanisme: 'commando'	Interactieve integratie Coördinatiemechanismen: 'zelforganisatie' en 'participatie'
	Voordelen: • zekerheid en duidelijkheid van interne en externe operationele relaties	Voordeel: • geringe interne complexiteit in complexe omgeving
	Risico: • exponentieel toenemende complexiteit bij het complexer worden van de omgeving	Risico's: • minder controle op operationele relaties en minder zekerheid en duidelijkheid voor de organisatieleden • kans op (rechts)ongelijkheid tussen gelijksoortige subsystemen • minder synergievoordelen

Figuur 5.3: De operationele relatie: integratie in het TPC en het NPC.

In de planmatige integratie van het TPC staat het 'commando' centraal in de aansturing en coördinatie van de door de leden van de organisatie uit te voeren operaties. Dit gebeurt van boven naar beneden. Hoe lager men in de organisatie geplaatst is, over hoe minder regelmogelijkheden men beschikt. De macht, zo is geanalyseerd, is in dit pro-

duktieconcept asymmetrisch verdeeld en zal, hoe massiever de organisatie wordt, in omvang steeds meer afnemen. Wat voor de macht geldt, geldt ook voor de verantwoordelijkheid. Daartegenover kent de procesmatige integratie in het NPC de 'zelforganisatie' en 'participatie' als coördinerende mechanismen. Op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie bestaat zoveel mogelijk regelcapaciteit voor de leden om zelf het werk te organiseren en te participeren in de afstemming van de eigen operaties met de overige operaties in het interne netwerk. Dat betekent dat de macht in dit productieconcept veel symmetrischer verdeeld is over de leden van de organisatie. De leden hebben deze macht nodig om de hen toegemeten verantwoordelijkheden te kunnen waarmaken.

De transformatie van het TPC naar het NPC behelst de stap van een commando-organisatie naar een organisatie van zelforganisatie en participatie. De 'commandeurs' in de TPC-organisatie moeten hun macht (regelcapaciteit) en verantwoordelijkheden gaan delegeren evenals de daarbij behorende machtsattributen (kennis en informatie)¹⁵. Voor de 'volgelingen' geldt dat zij de verantwoordelijkheid op zich moeten nemen om met de toegewezen regelmogelijkheden de hen toegewezen regeltaken uit te voeren. Zij moeten 'klein ondernemers' worden.

Deze ontwikkeling in de richting van "intern ondernemerschap"¹⁶ staat haaks op de decennia lange, stelselmatige eliminatie van het ondernemerschap binnen de TPC-organisatie. Als er iets is dat belemmert en ontmoedigt, ja zelfs tegengewerkt en verboden wordt voor de leden van de TPC-organisatie, is het wel het zelf verantwoordelijkheid nemen voor en het participeren in de uitvoering en de verbetering van het productieproces. Zelfs al bestaat er, onder druk van de omgeving, uitdrukkelijk de bereidheid de organisatie structureel te veranderen, dan nog wordt dat belemmert door de versplintering van de macht. Machtsversplintering leidt tot mono-decentralisatie: om het risico van mislukking zoveel mogelijk te vermijden, wordt meestal slechts voor één of enkele aspectgroepen de macht of regelcapaciteit gedecentraliseerd. Dat is haalbaar en lijkt de kosten bij het eventueel mislukken van het veranderingsproces te minimaliseren. De groep waarvoor de regelcapaciteit gedecentraliseerd is, krijgt op den duur vrijwel altijd grote problemen met de andere groepen waar de macht nog wel centraal gealloceerd is. Ondanks de concentratie van de functies en de decentralisatie van de regelcapaciteit verandert de meervoudige stuur- en regelafhankelijkheid van andere groepen immers niet fundamenteel:

"Een vergrote eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van één of enkele aspecten kan in zo'n situatie van meervoudige afhankelijkheid zelfs averechts werken; immers de eenheden zijn ten aanzien van één of enkele aspecten dan wel weer zelf verantwoordelijk, maar spelen in het netwerk van de stuur- en regelcentra die de andere aspecten beheersen niet op voet van gelijkheid mee.

15 Slechts zeer zelden komt het voor dat een - zeker vanuit marxistisch standpunt - zeer fundamenteel machtsattribuut, het eigendom van de produktiemiddelen, bij de transformatie van het TPC naar het NPC gespreid wordt over de leden van de organisatie.

16 Deze aanduiding is ontleend aan de nota *Economie met open grenzen* van het Ministerie van Economische Zaken (1990).

Het gevolg is dan vaak dat ze, om sterk te staan, met elkaar een gemeenschappelijk centrum ten aanzien van de onderhavige aspectsturing en -regeling vormen en dan is het oude stelsel, zij het in een nieuwe variant, weer hersteld" (Kastelein 1985: 209).

Maar ook bij de veranderingsbereidheid kunnen vragen gesteld worden. Zowel voor degenen die in het TPC over macht en verantwoordelijkheid beschikken, als voor degenen aan wie de macht en verantwoordelijkheid stelselmatig ontnomen is, zijn er risico's verbonden aan de invoering van 'zelforganisatie' en 'participatie'. Deze risico's vloeien voor een belangrijk gedeelte voort uit de wijze waarop in het TPC de integratie van de interne operationele relaties tot stand komt. Dit wil ik hieronder toelichten¹⁷.

Verantwoordelijkheid en vertrouwen

De delegatie van macht in het NPC betekent voor de (oude) machthebbers dat de zekerheid over de uitvoering van de operaties verdwijnt. Er bestaat geen garantie dat diegenen aan wie de macht gedelegeerd wordt om een bepaalde transformatie zo goed mogelijk tot stand te brengen, de verantwoordelijkheid op zich nemen om de hen gegeven macht ook daarvoor te gebruiken. Werknemers kunnen in de nieuwe situatie hun toegenomen macht gebruiken om te gaan 'tegenliggen'. Dat kan zijn omdat zij niet over voldoende informatie of over andere informatie (bijvoorbeeld over aanwezige veiligheidsrisico's) beschikken. Zij kunnen op deze manier bepaalde belangen nastreven (bijvoorbeeld hoger loon) of zich verzetten tegen veronderstelde belangen van anderen waarvan zij, op grond van slechte ervaringen in het verleden, veronderstellen dat deze hun eigen belangen schaden. Brengt de delegatie van macht dus risico's met zich mee voor de machthebbers, aan de andere kant houdt voor de werknemers het op zich nemen van verantwoordelijkheden (het "in Ungewissheit und ohne ganz vollständige Information entscheiden zu müssen" (Luhmann 1976: 173)) eveneens risico's in. In de eerste plaats hebben zij niet de garantie dat zij ook over de bij die verantwoordelijk behorende macht (regelcapaciteit) en machtsattributen (informatie en via opleiding verworven kennis) kunnen beschikken. Zij nemen het risico de verantwoordelijkheid op zich te nemen, maar deze niet te kunnen waarmaken. Daar komt als tweede punt bij - eerder, in hoofdstuk 3 is daar al op gewezen - dat de werknemers eerst hun in de TPC-organisatie verworven informele macht (latente regelcapaciteit) moeten afstaan, voordat zij in ruil daarvoor meer formele macht en verantwoordelijkheid in de NPC-organisatie kunnen krijgen. Van hen wordt gevraagd het risico te nemen "to leave the shadows for such a dangerous place in the limelight" (Borzeix & Linhart 1988). Om deze risico's te aanvaarden, om te participeren in een veranderingsproces met ongewisse afloop, is het voor beide partijen - zowel zij die macht afstaan als zij die verantwoordelijkheid op zich nemen - noodzakelijk dat zij vertrouwen hebben in de andere partij (Scherer 1990).

17 De moeite die het kost om macht te delegeren respectievelijk de aarzeling om verantwoordelijkheden te aanvaarden zijn problemen die zowel aan de interne integratiestructuur in het TPC als aan de sociëtaatcultuur in dit produktieconcept gerelateerd kunnen worden. Hier beperk ik mij tot het eerste.

Vertrouwen is een basisbestanddeel van het sociale leven en van groot belang voor de integratie van elk sociaal systeem. Luhmann (1974: 23 e.v.) beschouwt vertrouwen als reductie van complexiteit: door bij het nemen van beslissingen te (kunnen) vertrouwen op het handelen van anderen, kan het aantal alternatieven beperkt worden. Vertrouwen heeft altijd betrekking op het maken van een keuze. Het is dan ook iets anders dan hopen. 'Hopen' houdt in het zich in alle onzekerheid toeverlaten op de ander. "Vertrauen reflektiert Kontingenz, Hoffnung eliminiert Kontingenz", aldus Luhmann (1974: 25). Dat maken van een keuze houdt tegelijkertijd in dat degene die vertrouwt zich bewust is van de mogelijkheid dat degene aan wie hij zijn vertrouwen schenkt, dit vertrouwen beschaamt, met alle nadelige gevolgen van dien. Degene die vertrouwt, stelt zich daarop in. Vertrouwen is geen eigenschap van mensen die zij, ongeacht de configuraties die zij vormen met andere mensen, bezitten of niet bezitten. Vertrouwen (en ook wantrouwen) wordt gerealiseerd binnen sociale systemen (bijvoorbeeld organisaties) en de aanwezigheid van vertrouwen beïnvloedt op haar beurt het organiseringsproces in organisaties. Er bestaat dus een samenhang tussen de aanwezigheid van vertrouwen of wantrouwen aan de ene kant en de structurering van een organisatie aan de andere kant.

In het TPC wordt verantwoordelijkheid systematisch geliquideerd door een systeem van zo gedetailleerd mogelijk geformuleerde regels, normen en standaarden. De resterende verantwoordelijkheid ligt in handen van het management. In dit productieconcept wordt geen vertrouwen gegenereerd en kan ook geen vertrouwen gegenereerd worden. Het vertrouwen van de werknemers wordt verkregen via het loon, dus niet in de operationele relatie maar in de contractuele relatie. Geld is het "generalized mechanism" (Parsons & Smelser 1956) dat er voor zorgen moet dat de werknemer zijn bijdrage levert aan het productieproces (zie verder paragraaf 5.3). In plaats van op vertrouwen is de structurering van de operationele relaties in het TPC gebaseerd op wantrouwen. Er is in het TPC een uitgekiend systeem voor de controle van de prestaties van de werknemers. Met behulp van dat systeem kan ook eenduidig vastgelegd worden waar en door wie fouten gemaakt zijn. Zo'n systeem veronderstelt en genereert wantrouwen. Verantwoording afleggen van een fout die gemaakt is, kan alleen een individu, niet een groep. Het is in het TPC dus niet alleen duidelijk wie de leiding heeft (vanuit het perspectief van de volgelingen), maar ook wie de fout kan maken (vanuit het perspectief van de leiding). Dit laatste uitgangspunt zit in verscheidene organisatieprincipes van het TPC opgesloten, bijvoorbeeld in het principe van de ondeelbaarheid van verantwoordelijkheid, in het principe dat verantwoordelijkheid niet delegerbaar is en in de overeenkomst van bevoegdheid en verantwoordelijkheid¹⁸. Verantwoordelijkheid afleggen, ook dat is typisch voor het TPC, gebeurt alleen aan hiërarchisch hoger geplaatsten, terwijl de output van de beslissing in vrijwel alle gevallen de collega's geldt. Het is de vraag of de organisatie daarmee gediend is. Uit angst om bij

18 In de loop der tijd is al veel kritiek uitgeoefend op deze principes. Het is immers ook binnen het TPC nog maar de vraag of het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een aantal taken zoveel nadelen heeft. Luhmann (1976: 181) wijst erop dat het gezamenlijk beslissingen nemen de onzekerheid over de genomen beslissing reduceert. 'Twee weten immers meer dan één' en bij gezamenlijke beslissingen voelt men zich in zijn keuze gesterkt door de bereikte consensus. Soortgelijke kritiek op het principe van gescheiden verantwoordelijkheden leveren ook Likert (1961) en Burns en Stalker (1961).

de baas op het matje te moeten komen, wordt menige beslissing uitgesteld, doorgeschoven of op oneigenlijke gronden genomen. Men is er voortdurend op bedacht verantwoordelijkheden te ontlopen of door te schuiven. Het sterkste wapen daarbij is de routine: "Wer nachweisen kann, dass etwas immer so gemacht worden ist, ist die Verantwortlichkeit damit los" (Luhmann 1976: 185). Met de toename van de interne problemen in de complexer wordende TPC-organisatie wordt ook het controlesysteem uitgebreider en verfijnder. De resterende regelcapaciteit wordt stukje bij beetje aan de arbeid onttrokken. Daarmee wordt langzamerhand alle vertrouwen in de betrokkenheid en de kwalificaties van de werknemer opgezegd. En het is eigen aan vertrouwensrelaties dat elke keer als er geen vertrouwen in iemand (i.c. de werknemer) gesteld wordt, dit gezien wordt als een blijk van wantrouwen. Daarop volgt steevast één antwoord: vermindering van vertrouwen in de ander (i.c. het management). In plaats van risico's te nemen en te vertrouwen gebruikt de wantrouwende werknemer zijn talenten liever om het systeem te slim af te zijn. Hij kent precies de grenzen tot waar hij kan gaan, en als hij er over heen mocht gaan, dan alleen voorzien van de nodige garanties. Hij weet hoe hij zich moet indekken.

Dit proces van verantwoordelijkheid ontnemen en verantwoordelijkheid afleggen, van controleren en zich indekken, zo kenmerkend voor het TPC, zorgt voor een spiraal van wantrouwen, die zich steeds dieper indraait in de organisatie (Fox 1974). In deze sfeer kunnen veranderingen niet anders dan met wantrouwen tegemoet getreden worden. In het verzet tegen de leiding, in het wantrouwen, vinden de leden hun identiteit. Dit wantrouwen wordt beantwoord met een verdere vermindering van de regelcapaciteit in de arbeid, met een verdere afname van de verantwoordelijkheid van de leden. De cirkel van de zichzelf versterkende bureaucratie (zie onder andere Crozier 1964; Gouldner 1955) is rond. In deze context is het niet te verwachten dat de taakvervullers bij een transformatie van het TPC naar het NPC hun grotere macht zonder meer zullen aanwenden om de verlangde verantwoordelijkheden te dragen. Daarvoor is er teveel en te diep geworteld wantrouwen. Het doorbreken van de dynamiek van het wantrouwen is de uitdaging voor de IPV.

5.3 De legitimerende functie van de operationele relatie

5.3.1 Inleiding

De materie die ik in deze paragraaf onder de noemer 'legitimerende functie van de operationele relatie' wil behandelen, wordt in de vakliteratuur vaak met de term 'de cultuur van de organisatie' aangeduid. Dat gebeurt meestal in samenhang met de term 'structuur van de organisatie'. Bij veranderingsprocessen in bedrijven en instellingen bijvoorbeeld wordt gesproken over de structuurverandering en de cultuurverandering als twee te onderscheiden processen. Onder 'structuur' wordt dan het 'doen' in een organisatie verstaan: het geheel van taken; 'cultuur' betreft het 'denken': het geheel van opvattingen, normen, waarden en tradities. De vraag hoe beide aspecten van de organisatie - het doen en het denken; de structuur en de cultuur - zich tot elkaar verhouden en vooral welk aspect het primaire aangrijpingspunt bij de aanpak van organisatieverandering moet

zijn, is een voortdurende bron van strijd binnen de organisatiewetenschap. Is de cultuur "de determinerende factor van alle handelingen en structuren" (Frissen 1989: 41) en is de verandering van waarden en normen bepalend voor het succes van een organisatieverandering (Peters & Waterman 1982)? Of is de structuur bepalend en zal er bijvoorbeeld begonnen moeten worden met de taken van een afdelingschef te veranderen voordat zijn opvattingen over leidinggeven veranderd kunnen worden? Vrakking (1985: 47) spreekt hier van het cultuur/structuurdilemma.

Het bestaan van een dergelijk cultuur/structuurdilemma moet echter in twijfel worden getrokken (Mastenbroek 1991). De termen structuur en cultuur zijn als synoniemen voor het doen en het denken in de organisatie niet adequaat, onder meer omdat niet alleen het doen een structuur heeft, maar ook het denken. Verder bestaat er geen tegenstelling tussen het veranderen van de structuur en het veranderen van de cultuur: het één is veroordeeld tot het ander. Structuur en cultuur zijn met elkaar verbonden in een vlechtwerk van interdependente operaties (de 'operationele relaties'). In hoofdstuk 4 is hiervoor de aan Elias (1982) ontleende term configuratie gebruikt. Aan deze configuratie van operaties vallen twee aspecten te onderscheiden: de uitvoering van de operaties (de 'productie') en het selecteren van de operaties (de 'besturing'). Beide aspecten omvatten processen die verlopen volgens een bepaald patroon¹⁹: respectievelijk de produktiestructuur en de besturingsstructuur. De gestructureerde (of "geïnstitutionaliseerde" (Zijderveld 1974)) besturingsprocessen vormen de organisatiecultuur (De Sitter 1987). In deze processen gaat het om het geheel van opvattingen, waarden en normen dat richting ('legitimiteit' of 'betekenis') geeft aan de uitvoering van de operaties. Dit besturingsproces moet breed worden opgevat, zowel in de tijd, als in de ruimte. In de tijd gezien zijn het de opvattingen, waarden, normen en doelen die steunen op en uitkristalliseren in duurzame tradities. Deze tradities zijn karakteristiek voor een organisatie en verlenen haar een collectieve identiteit (Zijderveld 1983). In de ruimte gezien zijn het de in de omringende samenleving levende normen en waarden die voortdurend inspelen op de interne organisatiecultuur. De besturing zoals die in concreto functioneert, is het geheel van allerlei vaak moeilijk te traceren processen. Het besturingsproces bezit zowel de connotatie van het formele als het informele, zowel van het rationele als het emotionele.

Het klinkt vreemd in de oren om de cultuur te beschouwen als een besturingsproces. Toch is dit bij nader inzien niet zo. De emoties, opvattingen, waarden, normen en doelen sturen in wezen het primaire proces van de productie in de organisatie. Zij geven, veruitwendigd in het gedrag van de organisatieleden²⁰, legitimiteit aan de gemaakte keuzes. De operaties krijgen zin.

De consequentie van de hierboven beschreven systeemtheoretische beschouwing van de verschijnselen die in de vakliteratuur vaak als 'cultuur' worden aangeduid, is dat de vraag naar het aangrijpingspunt van organisatieverandering - moet organisatieverandering bij de

19 Overigens zijn deze processen tevens de origine van patronen. Processen verlopen volgens patronen, die op zichzelf weer het resultaat zijn van die processen.

20 Giddens (1976: 91) spreekt hier over 'stuurgedrag'.

structuur of bij de cultuur beginnen? - als onjuist gesteld terug gewezen wordt. Het structuur-cultuurdilemma is vanuit systeemtheoretisch oogpunt geen probleem.

De vraag die in deze paragraaf 5.3 centraal staat, is op welke wijze zich in het TPC en het NPC de legitimerende functie van de operationele relaties voltrekt. Een antwoord op deze vraag vereist allereerst het vinden van een criterium om de legitimerende functie van de operationele relatie in het TPC te onderscheiden van die in het NPC. De literatuur reikt hiervoor een aantal begrippen aan die ik hier, voorafgaand aan de analyse van het TPC (paragraaf 5.3.2) en het NPC (paragraaf 5.3.3), achtereenvolgens nader zal beschouwen:

1. 'substantiële rationaliteit' en 'functionele rationaliteit';
2. 'reductie van complexiteit' en 'attractiviteit';
3. 'abstracte legitimering' en 'concrete legitimering'.

1. Substantiële rationaliteit en functionele rationaliteit.

Om de verschillende manieren waarop in het Tayloristische Productie Concept c.q. het Nieuwe Productie Concept de operationele relaties gelegitimeerd worden te beschrijven kan gebruik gemaakt worden van de door de cultuursocioloog Zijdeveld (1983: 68 e.v. gehanteerde begrippen 'functionele rationaliteit' en 'substantiële rationaliteit'. Zijdeveld definieert functionele rationaliteit als het afwegen van doelen en middelen onder de gezichtspunten van efficiency en effectiviteit (het begrip 'Zweckrationalität' van Weber (1972)). De substantiële rationaliteit is het vermogen de werkelijkheid als betekenisvol samenhang te ervaren en waar te nemen (Webers begrip 'Wertrationalität'). De cultuurvorming in het TPC zou met Zijdeveld beschreven kunnen worden als een ontwikkelingsvorming van voortschrijdende functionele rationaliteit ten koste van de substantiële rationaliteit. De waarden en normen die sturing geven aan de operaties worden algemener en vrijblijvende in hun morele gelding. Het NPC zou dan een 'herwaardering' van de substantiële rationaliteit impliceren.

Het probleem met deze conceptualisatie is de morele cultuurkritiek die er door de cultuursocioloog Zijdeveld aan verbonden wordt (Frissen 1989: 71). Functionele rationaliteit wordt door hem niet beschouwd als een vorm van zingeving en de ontwikkeling van substantiële rationaliteit naar functionele rationaliteit wordt bekritiseerd als het verlies van waarden, normen en tradities. Evenzeer als substantiële rationaliteit is functionele rationaliteit echter als vorm van zingeving op te vatten. Bij functionele rationaliteit ligt de betekenisvolle samenhang tussen de operationele relaties in het doel van de operaties: zo efficiënt en effectief mogelijk een product op de markt brengen. Beide rationaliteiten verlenen een bepaalde legitimiteit aan maatschappelijke verschijnselen, i.c. de operationele relaties in organisaties. Vanuit systeemtheoretisch gezichtspunt is het door Zijdeveld gemaakte onderscheid tussen functionele en substantiële rationaliteit niet mogelijk. Zoals alle relaties tussen elementen van een sociaal systeem is ook de operationele relatie zo is in hoofdstuk 4 al geformuleerd, het 'resultaat, object en origine van zingeving'. In die formulering wordt er de nadruk op gelegd dat er geen gegeven normen en waarden bestaan die als het ware van buitenaf de operationele relaties sturen en waarop een morele kritiek gebaseerd kan worden. Er is een onverbreekelijke relatie tussen denken en doen

Vanneer er een zodanig extern selectief ordeningsprincipe zou zijn (bijvoorbeeld een beoeftenhiërarchie, een a priori onderscheidingsvermogen van goed en kwaad, zelfbevestiging en -ontplooiing, godsdienstige principes, het marktprincipe van efficiëntie en effectiviteit of het principe van de noodzaak tot beheersing van de arbeid), dan zou dat het resultaat en daarmee (op den duur) origine en object van zingeving bepalen²¹.

.. Reductie van complexiteit en attractiviteit.

Maar als er geen buiten de organisatie gelegen ordeningsprincipe bestaat, wat is een organisatie voor de buitenwereld dan meer dan een non-selectief systeem waarin willekeurige interacties plaatsvinden? Hoe valt de zingeving van de operaties in het TPC te onderscheiden van die in het NPC als er geen 'zin' geformuleerd kan worden? Luhmann (1984: 3-94) poneert, zo is in hoofdstuk 4 beschreven, een functioneel criterium dat een zingende beperking van hogere orde oplegt: 'Mit jedem Sinn (.....) wird unfassbar hohe Komplexität (...) appräsentiert und für die Operationen (.....) sozialer Systeme verfügbar gehalten'. De zin is 'reductie van complexiteit'. Hoe deze reductie tot stand komt, wat geselecteerd wordt, welke keuze gemaakt wordt, is contingent: er had net zo goed een ander alternatief gekozen kunnen worden²². Er ontwikkelt zich een cultuur in organisaties met bepaalde kenmerken, waaraan bepaalde kansen en risico's verbonden zijn voor de daarop volgende interacties binnen de organisatie en tussen de organisatie en omgeving. Op deze manier kan een vergelijking van de duurzame waarden- en normenpatronen in het TPC en het NPC gemaakt worden zonder dat een waarde-oordeel uitgesproken wordt over de ene cultuur ten opzichte van de andere.

Het resultaat van deze functionele vergelijkende analyse van de legitimering in organisaties is eenzijdig²³. Deze analyse mist het subjectivisme van de handelingstheoretische analyses. De handelingen zelf en het moment van de betekenisgeving (het bewustzijn, de interpretatie van en de reflectie op de operaties) worden niet geanalyseerd. De historie 'het verhaal' is afwezig. Martens beschouwt dit als een fundamenteel gebrek van de sociale systeemtheorie van Luhmann. De wijze waarop door Luhmann zingeving gethemaiseerd is, biedt, zo stelt hij, niet de mogelijkheid de verschillende verschijningsvormen van structuur en cultuur een systematische plaats in de theorie over organisaties te geven:

-
- 1 Op dergelijke theologische, wijsgerig-antropologische of maatschappelijke ordeningsprincipes gebaseerde theorieën zijn statisch van karakter. Verandering zou alleen binnen beperkte grenzen kunnen plaatsvinden.
 - 2 In deze opvatting zijn de substantiële normen tijdelijk van aard en inwisselbaar. Zij zijn een afgeleide van het functionele criterium van hogere orde (De Sitter 1974c: 275).
 - 3 Het is een analyse van de 'objectieve' structuren of patronen, die slechts kan plaatsvinden door de subjectieve voorstellingen van de actoren als het ware terzijde te schuiven. Zo kan juist het fundament van deze subjectieve voorstellingen - de structuur en de cultuur - blootgelegd worden (Bourdieu 1989: 63 e.v.). Deze subjectieve voorstellingen zullen in een tweede stap opnieuw moeten worden ingevoegd om 'recht te doen' aan de dagelijkse gang van zaken (conflicten, compromissen, onderhandelingen, kortom de veranderingspraktijk), waarin de leden van de organisatie bezig zijn deze 'objectieve' structuren te veranderen of in stand te houden. Dit heeft Bourdieu de dialectische relatie tussen de objectivistische en subjectivistische momenten genoemd.

"...die levendigen Orientierungen und kulturellen Identitäten verschiedener Gruppen, ihr Herausgefordert- oder Verführtsein durch bestimmte Spiele, Handlungsformen, Zwecke, Werte usw. (können) nicht in vollem Licht erscheinen (...). Sie erscheinen nur als Selektionen aus übermässiger Weltcomplexität, als neurale und fast beliebig auswisselbare Wahlen, die mit der Attraktivität oder Abschreckung von Objekten und Handlungen nichts zu tun haben" (Martens 1988: 204).

Door het begrip 'attractiviteit' van de communicatie (i.c. operationele relatie) als orderingsprincipe aan het zingevingsproces toe te voegen, is bij Martens niet alleen het functionele principe van reductie van complexiteit de selecterende norm, maar ook en tegelijkertijd betekent zingeving een selectie maken uit een "baaierd van ongrijpbaar complexe verleidingen en uitdagingen". 'Zin' blijft reductie van complexiteit, maar deze reductie is niet, zoals bij Luhmann, een principieel oninteressante keuze uit een neutraal, indifferent scala van mogelijkheden (Martens 1988: 206). Hij onderscheidt, geïnspireerd door Baudrillard, drie vormen van attractiviteit, met als onderscheidingscriterium de afstand die er bestaat tussen de communicatie en datgene wat die communicatie haar attractiviteit geeft²⁴.

Is dit begrip attractiviteit bruikbaar als onderscheidend criterium in de onderhavige vergelijking van de beide productieconcepten? Ik meen van niet. Ik zal mijn bezwaren er tegen proberen uit te leggen aan de hand van een matrix (figuur 5.4).

Attractiviteit	Substantiële betekenis	Functionele betekenis
Niet gebonden aan operaties	1	
Gebonden aan operaties	2	3

Figuur 5.4: Het begrip attractiviteit.

24 De drie door Martens onderscheiden vormen van attractiviteit zijn als volgt:

- 1 De attractiviteit kan liggen in de arbeidsoperaties zelf. De aantrekkelijkheid van de communicaties wordt (in eerste instantie) niet afgeleid van of ontleend aan algemene normen, aan sociale rollen en instituties maar rechtstreeks aan de zingevende selectie die in de processen zelf plaatsvindt. In termen van Martens: in de processen kan geen onderscheid gemaakt worden tussen 'significans' en 'significat': in datgene wat betekenis krijgt en wat betekenis verleent. Het proces blijft gaande door de in de operaties aanwezige mogelijkheid tot regulering (regelcapaciteit).
- 2 De attractiviteit kan liggen in de met de communicaties verbonden doeleinden en normen (patronen). De communicatie vindt plaats en wordt gecontinueerd omdat zij bijdraagt aan de realisering van gestelde waarden, normen en doeleinden. Er is een buiten het directe communicatieproces gelegen doel. Datgene wat betekenis krijgt en wat betekenis geeft, zijn gescheiden.
- 3 De derde vorm van attractiviteit is verbonden met het bezit van geld, status en macht. De communicaties ontleen hun waarde niet aan de arbeid zelf of aan de met het communicatieproces verbonden normen, maar aan de mogelijkheid voor de leden van de organisatie om geld, status en macht te verwerven.

Wanneer de attractiviteit een substantiële betekenis heeft, verbonden aan de operaties (cel 2), dan is zij geen onderscheidend criterium. Elke relatie bezit in dat geval haar eigen, unieke en onvergelykbare attractiviteit. Wanneer attractiviteit geen substantiële betekenis heeft, maar een functionele betekenis is (die per definitie gebonden is aan de operaties) (cel 3), dan bezit attractiviteit als ordeningsprincipe dezelfde functie als 'reductie van complexiteit' en vervalt mijns inziens de meerwaarde ervan. Wat is immers attractiviteit als het geen substantie heeft? Het gevaar dreigt zelfs dat de onverbrekelijkheid van de relatie tussen doen en denken veronachtzaamd wordt. De produktiestructurele vormen van de operaties zouden dan tot het domein van de 'reductie van complexiteit' behoren; de besturingsstructurele vormen, de 'cultuur', tot het domein van de 'attractiviteit'.

De door Martens voorgestelde aanvulling op de sociale systeemtheorie van Luhmann is dat mijns inziens alleen, wanneer het begrip attractiviteit een substantiële betekenis heeft die niet gebonden is aan de concrete operationele relaties of communicaties (cel 1). In dat geval wordt er echter via een achterdeur alsnog geprobeerd een extern ordeningsprincipe ten grondslag te leggen aan het zingevingsproces. En dan zitten we opnieuw met de paradox dat de mensen beschikken over een relatieve correspondentieregel (dat wil zeggen een norm over de aard van de communicaties tussen mensen) die communicatie predestineert en (op den duur) verhindert. Attractiviteit heeft geen functie als functioneel criterium van hogere orde naast de 'reductie van complexiteit', noch kan het een substantieel ordeningsprincipe zijn, dat niet gebonden is aan de operaties. De substantie van attractiviteit is mijns inziens per definitie gebonden aan tijd en ruimte, het produkt van een continue interactie (i.c. de arbeidsrelaties) tussen mensen. Attractiviteit kan daarom geen algemeen ordeningsprincipe zijn van een sociale systeemtheorie en is niet bruikbaar om de legitimerende functie van de operationele relaties in het TPC en het NPC te vergelijken.

3. Abstracte legitimering en concrete legitimering.

Het criterium dat hier gebruikt zal worden voor de vergelijking van de legitimering in het TPC en het NPC, is de mate van generalisering van de opvattingen, normen, waarden en doelstellingen die sturing geven aan de operaties: dat wil zeggen de mate waarin de oriëntatie en oriëntering ten opzichte van de operationele relaties onafhankelijk zijn van de zingevende selecties die eigen zijn aan deze operationele relaties, en veranderingen in die operationele relaties 'overleven' (Luhmann 1976: hoofdstuk 4). Deze mate van generalisering kan variëren van zeer gering - dan is sprake van 'concrete legitimering' - tot zeer groot - dan is sprake van 'abstracte legitimering'.

5.3.2 *De legitimering in het TPC*

De ontwikkeling van de TPC-organisatie kenmerkt zich door een toenemende generalisering van oriëntaties. Geld, status, macht en uiterlijk vertoon verdringen de directer aan de operationele relaties verbonden waarden en normen. In de literatuur wordt deze ontwikkeling aangeduid met de term 'modernisering' ('modernization', Harvey 1989 hoofdstuk 5). Dit moderniseringsproces gaat gelijk op met de differentiëring en specialisatie van de ope-

raties en de scheiding van de uitvoerende en regelende functies tussen operaties. De organisatie wordt complexer door de voortschrijdende arbeidsverdeling (specialisatie en differentiatie) en tegelijkertijd abstracter door generalisatie van waarden (Zijderveld 1988 Simmel 1983). Geld, status, macht en uiterlijk vertoon, verdringen de directer aan operationele relaties verbonden waarden en normen. De bureaucratische Tayloristisch organisatie is de meest verdichte vorm van modernisering die zich in de hele Westerse samenleving voordoet. Het wat, hoe en waarom van het werk wordt voor de leden gelegitimeerd door "übergeneralisierte", formele waarden: het loon dat verdiend wordt, de staanszekerheid die het werk biedt, en het gezag en de macht die aan het werk ontleen kunnen worden. Er is sprake van **abstracte legitimering**.

Voor- en nadelen

De kracht van de abstracte legitimering in het TPC is dat er een algemeen en formeel verwachtingspatroon ontstaat dat voor het volgende zorgt (Luhmann 1976: 57 e.v.):

- **Normering.** In de tijd gezien is het mogelijk afwijkingen en teleurstellingen te voorkomen. De individuele functievervuller heeft in een gedifferentieerde structuur normen nodig waarvan hij, ongeacht de specifieke situatie waarin hij verkeert gebruik kan maken. Deze algemene normen maken het mogelijk vast te houden aan bepaalde verwachtingen ten opzichte van de organisatie, ook wanneer hij of zij daarin op de korte termijn teleurgesteld wordt. De werknemer zal dan ook niet bij het minste of geringste de organisatie gaan verlaten. Integendeel: het perspectief van hogere beloningsschalen, stijging op de carrièreladders en daarmee verbonden emolumenten en gezagsattributen versterkt de binding aan de organisatie ("Teilnahmemotivation").
- **Rolvorming.** Zakelijk gezien is het mogelijk de cohesie tussen de vele delen van de organisatie te waarborgen. Deze (integrerende) functie wordt gerealiseerd door de koppeling van normen aan rollen in het systeem. Een rol is een samenhangend geheel van genormeerde verwachtingen die wat de arbeidsorganisatie betreft verbonden is aan een bepaalde positie in de structuur van de operationele relaties. Die positie van manager kan op geheel verschillende manieren ingevuld worden. Er bestaat echter een op de algemene verwachting gebaseerde voorstelling wat voor een rol een manager heeft, waardoor de invulling ervan niet meer als onafhankelijk en tegenstrijdig gezien wordt. Hij kan autoritair of democratisch zijn, flexibel of rigide, steeds wordt verwacht dat hij zijn rol als manager vervult.
- **Institutionalisering.** Sociaal gezien treden er zo weinig mogelijk conflicten op tussen de gespecialiseerde actoren. Door institutionalisering worden rolverwachtingen bestendigd. Er ontwikkelen zich duurzame en samenhangende gedrags- en denkvoorkeuren (instituten), die voor consensus in de organisatie zorgen.

Aan deze abstracte legitimering zijn echter ook grote risico's verbonden. Normering, rolvorming en institutionalisering zijn processen die elkaar kunnen ondersteunen, maar ook tegenwerken. In organisaties kunnen bijvoorbeeld rolconflicten optreden, die alleen 'opgelost' kunnen worden door bepaalde normen te versoepelen of zakelijk af te grenzen.

Hoe gedifferentieerder organisaties zijn, hoe vaker deze problemen zich voordoen en hoe minder bestendig instituties kunnen werken. De instituties kunnen zich zelfs tegen de organisatie keren. Wanneer het 'alledaagse' gedrag moet plaatsvinden in een zo door en door geformaliseerde en gegeneraliseerde normenstructuur, is van directe menselijke communicatie weinig sprake meer. Rituelen en gezagsverhoudingen bepalen de omgang, conflicten blijven onuitgesproken. Er ontwikkelt zich een leiderschapsstijl die louter op gezag is gebaseerd. Deze gang van zaken schaadt de organisatie, omdat hij leidt tot verstarring en de noodzakelijke creativiteit en innovativiteit tegenwerkt. Het vermogen tot leren wordt sterk beknot. Maar dit schaadt ook de mensen. Door gebrekkige interactie worden ontplooiingsmogelijkheden afgesneden.

Een tweede risico is de afnemende interesse bij de werknemer voor het resultaat van zijn arbeid. Met de generalisering van de normen en waarden in de vorm van geld, status en macht wordt ook de motivatie van de arbeider gegeneraliseerd of 'gekapitaliseerd' (Luhmann 1976: 95). De betrokkenheid van de werknemer bij de inhoud van de operaties verdwijnt langzamerhand. Het gaat hem "alleen nog maar om de abstractheid van zijn arbeid, dat wil zeggen de ruilwaarde die zij heeft" (Lenders, Mazeland & Van Nieuwstadt 1976: 226). Dat is voor de organisatie de keerzijde van de verkregen stabiliteit²⁵. Er is echter niet alleen een keerzijde voor de organisatie, ook voor de werknemers heeft voortschrijdende generalisering en formalisering van waarden nadelen. Zij raken vreemd van de inhoud van het arbeidsproces. In het TPC wordt de inhoud van de operaties die de werknemer moet uitvoeren, niet gelegitimeerd door de keuzes die in het proces gemaakt worden, maar door de inhoud van het contract dat afgesloten is met de werkgever. Daarin is eerst en vooral het geld dat verdiend wordt, vastgelegd, maar ook het gezag, de symbolische macht, de privileges en gunsten, die aan een bepaalde hiërarchische positie zijn verbonden. **De legitimiteit van de operationele relatie wordt vorm gegeven in de contractuele relatie tussen werknemer en werkgever.** Voor de probleemstelling in deze studie is dit wellicht één van de meest relevante aspecten van de legitimering in het TPC.

25 De waanzinnige arbeidsplaatsmobiliteit in grote bureaucratische organisaties zoals ministeries, de krijgsmacht enzovoorts, waardoor je als buitenstaander telkens weer met een andere persoon op dezelfde positie geconfronteerd wordt, heeft niet zozeer te maken met de flexibiliteit van de organisatie en de brede inzetbaarheid van de leden, maar alles met het geringe belang (legitimiteit) van de inhoud van het werk en het allesoverheersende belang van macht, status en aanzien. Wanneer je te lang op een positie blijft zitten, daalt de achting van de omgeving met sprongen. Voor de efficiency en de effectiviteit van de organisatie, maar ook voor het voeren van een goed personeelsbeleid ten opzichte van de met name hoger geschoolde functionarissen is deze legitimering fnuikend. Langdurige en moeizame klussen blijven liggen of worden niet aangepakt, omdat door de snelle doorstroming niemand zijn handen eraan hoeft te branden. De blijvers, ofwel de 'losers', raken gefrustreerd, hun inventiviteit bloedt dood en zij passen alleen nog maar op de eigen winkel. Het probleem van de hoger geschoolden in een organisatie is dus niet alleen de in de literatuur uitgebreid beschreven gebrekkige flexibiliteit, maar evenzeer de vanuit dezelfde structurele achtergrond verklaarbare te hoge flexibiliteit.

5.3.3 De legitimering in het NPC

De structuur van de operationele relaties in het NPC kent - in vergelijking met het TPC - een veel geringere scheiding van uitvoerende en regelende functies, als ook veel minder differentiatie en specialisatie van deze functies. In samenhang daarmee is ook de generalisatie van waarden veel geringer. Geld, status en macht bezitten niet de legitimerende functie die zij in het TPC hebben. Daartoe leent de NPC-organisatie zich ook minder. Gezagsverhoudingen zijn diffuser, de macht is meer verspreid en de beloning is meer verbonden met de arbeidsprestatie. De operationele relaties verkrijgen hun betekenis, meer dan in het TPC, door concrete opvattingen, emoties, waarden, tradities, regels, normen en doelen die direct betrekking hebben op deze relaties. Er is sprake van 'concrete legitimering'. De context waarbinnen deze opvattingen, waarden, normen enzovoorts aan de arbeidsoperaties betekenis hebben verleend, kan uiteenlopen. Het kan de context van de individuele werknemer zijn. Dan gaat het om waarden en emoties als 'plezier hebben in het werk', autonomie ten opzichte van het eigen werk, medezeggenschap, het kunnen 'gebruiken' van cognitieve en/of motorische en sociale capaciteiten, het verwerven van kennis, de aanwezigheid van mogelijkheden voor zelfontplooiing, het hebben van leermogelijkheden en toekomstperspectieven, enzovoorts. De context kan ook de hele-taakgroep, de afdeling of de organisatie in zijn geheel zijn met als waarden en normen de doelstellingen van deze groepen, afdelingen c.q. organisaties. Wanneer het gaat om de waarde van de arbeid voor de kwaliteit van het bestaan, dan is de samenleving de context in het licht waarvan de arbeidsoperatie betekenis verkrijgt.

Voor- en nadelen

Het grote voordeel van de legitimering in het NPC is de betrokkenheid van de werknemer bij de inhoud van het werk. De onverschilligheid tegenover produkt en productie is in het NPC veel minder dan in het TPC. Arbeid is meer dan geld verdienen. Ook andere motieven spelen een rol.

De sterkere gerichtheid van de werknemers in het NPC op de inhoud van het werk kan resulteren in coöperatie en ondersteuning, maar ook in kritiek en ontevredenheid. Deze kritiek en ontevredenheid kunnen opbouwend voor de organisatie zijn en bijdragen aan de verbetering van produkt en productieproces. Zij kan echter ook een risico inhouden voor de stabiliteit en slagvaardigheid van de organisatie. Noodzakelijke veranderingen kunnen tegengehouden worden, omdat er tegengestelde opvattingen bestaan over de noodzaak, het wat en het hoe van de veranderingen. In het NPC leggen deze tegengestelde opvattingen relatief veel gewicht in de schaal, zowel door de veel grotere betrokkenheid van de werknemers, als door hun toegenomen macht. Het is voor het management veel moeilijker de legitimiteit voor veranderingsbeslissingen te ontleen aan de positie en de rol die het heeft: de bazen kunnen niet meer zo gemakkelijk op hun strepen gaan staan. Wanneer bijvoorbeeld een onderhoudsspecialist het onderlinge overleg over het plan de onderhoudstaken te gaan delegeren naar de werknemers in de hele taakgroep voortdurend frustreert, is het bijzonder gemakkelijk als er een chef is die kan zeggen: 'Nu gebeurt het zoals ik het wil en daarmee basta'. Een tweede risico van de concrete legitimering is de geringere

binding aan de organisatie. De motivatie om werkzaam te blijven binnen de organisatie kan het al snel afleggen tegen de motivatie om bevredigend werk te verrichten. Bij hoog opgeleide 'professionals' is dit al langer een bekend probleem. Wetenschappelijk onderzoekers bijvoorbeeld kunnen er in de eerste plaats op gericht zijn succes te hebben met het onderzoek en kunnen om die reden (als hun naam en faam hen daartoe in de gelegenheid stellen) van onderzoeksorganisatie naar onderzoeksorganisatie switchen op zoek naar de beste voedingsbodem voor hun arbeid. Zij bezitten een, wat genoemd wordt, 'kosmopolitische oriëntatie' tegenover de 'lokale oriëntatie' van de blijvers (Fruytier, Van Sluijs & Timmerhuis 1992). Deze geringere binding is een nadeel voor organisaties die relatief veel tijd en geld steken in opleidingen en voorop lopen met de produktievernieuwing. Het risico van de geringere binding geldt ook voor de werknemers. Zij missen in het NPC de duidelijke lidmaatschapsregels (vastgelegd in het 'contract') van het TPC ter legitimering van hun bezigheden voor de organisatie (zie hoofdstuk 6). Houden van je werk is misschien wel "de beste concrete benadering van het geluk op aarde", zoals Levi (1989) het in zijn roman *De Kruissleutel* uitdrukt, maar wanneer de zekerheden van het contract - dat in het TPC voor de legitimatie van de arbeidsoperaties zorgde - dreigen weg te vallen, dan kiest men al gauw voor wat minder geluk.

5.3.4 De legitimering in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Productie Vernieuwing: samenvatting en conclusies

Figuur 5.5, waarin de uitkomsten van de analyse van de legitimering in het TPC en NPC zijn samengevat, toont in grote lijnen hetzelfde beeld als dat van de beide vorige paragra-

	TPC	NPC
Legitimerende functie	Abstracte legitimering	Concrete legitimering
	Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • stabiliteit van de organisatie • zekerheid en duidelijkheid voor de werknemers over hun lidmaatschap van de organisatie 	Voordeel: <ul style="list-style-type: none"> • betrokkenheid van de werknemers bij de inhoud van hun werk
	Risico's: <ul style="list-style-type: none"> • verstarring van de organisatie • weinig mogelijkheden voor ontplooiing • vervreemding van de inhoud van het werk • geringe betrokkenheid 	Risico's: <ul style="list-style-type: none"> • minder zekerheid over rechten en plichten • minder stabiliteit van de organisatie • minder binding van de werknemers met de organisatie

Figuur 5.5: De operationele relatie: legitimering in het TPC en het NPC.

fen. De abstracte legitimering in het TPC creëert een stabiliteit in de organisatie en een duidelijkheid en zekerheid voor de leden in de organisatie die op den duur, bij een gestadige groei van de organisatie in een complexer wordende omgeving, verwordt tot rigiditeit en inertie. Daartegenover staat de concrete legitimering in het NPC met als voordeel de directe betrokkenheid van de werknemers bij hun arbeid, waardoor de organisatie flexibeler en alerter blijft, maar met risico's voor de stabiliteit van de organisatie en de zekerheid van de werknemers over hun contractuele binding met de organisatie.

Omdat in het TPC het wat, het hoe en het waarom van de operationele relaties zijn losgemaakt van de oriëntaties van de organisatieleden en zijn vastgelegd in formele regels, normen en instituties, missen de leden van de TPC-organisatie de betrokkenheid bij het werk die het NPC kenmerkt. Bij de transformatie van TPC naar NPC (de IPV) wreekt zich dit gebrek aan betrokkenheid. Hier manifesteert zich hetzelfde probleem als we bij de analyse van de adaptieve en de integratieve functie zijn tegengekomen, namelijk dat het doel van de IPV - in dit geval de grotere betrokkenheid van de leden bij hun werk - tegelijkertijd een belangrijke voorwaarde is voor het realiseren van dat doel. Dat betrokkenheid bij het werk noodzakelijk is voor het slagen van de IPV, wil ik aan het slot van deze paragraaf nog verder toelichten.

De overgang van het TPC naar het NPC betekent het einde van een aantal 'automatismen' van het TPC. De codes voor de normering en waardering van de arbeid(sprestatie) liggen niet meer vast. Het werk wordt minder 'vanzelfsprekend' en gevestigde belangen komen ter discussie te staan. Dat roept weerstanden op:

- 1) Het automatisme van het gezag wordt aangetast. De leden van de organisatie zullen de beslissingen die zij in hun werk nemen, moeten baseren op concrete argumenten en kunnen niet langer alleen maar hun gezag laten gelden. Deze inbreuk op de gezagshiërarchie in het TPC verloopt veelal niet zonder problemen. De gezagsdragers verdedigen hun culturele kapitaal hardnekkig (Van der Vlist 1989).
- 2) Het beloningsautomatisme wordt aangetast. In het NPC is de directe koppeling van de beloning aan de arbeidsprestatie noodzakelijk. De betrokken arbeider wil geld voor zijn waarde. Met het loon wordt de geleverde prestatie gewaardeerd. De concrete legitimering van het werk in het NPC vraagt - in vergelijking met het (ingewikkelde) loongebouw met vaste lonen en vaste verschillen tussen lonen van het TPC - om een veel flexibeler loonstelsel met minder zekerheid voor de werknemer. Bij de transformatie van TPC naar NPC zijn dus, in tegenstelling tot veranderingen waarbij de structuur van de operationele relaties onaangetast blijft, de financiële belangen van de werknemer direct in het geding. De structuur van de operationele relaties kan niet gewijzigd worden zonder aanpassing van de structuur van de contractuele relaties²⁶. Dit heeft nogal wat consequenties voor het veranderingsproces. De zekerheid van de werknemer wordt in dubbele zin aangetast: de inhoud van zijn werk verandert, maar ook de inhoud van zijn contract. En dat laatste is met

26 Op deze verstrengeling van operationele relatie en contractuele relatie komen we in het volgende hoofdstuk uitgebreid terug.

name voor de werknemer in de TPC-organisatie veel bedreigender dan het eerste. Deze werkt immers in de eerste plaats voor het loon, maar - wat misschien nog wel belangrijker is - legitimeert ook zijn positie in de organisatie met het contract dat hem aan de organisatie bindt. Het opheffen bijvoorbeeld van de scheiding in functie-groepen voor de witte-boordenwerkers en blauwe-boordenwerkers, waardoor blauwe-boordenwerkers ook in een schaal van witte-boordenwerkers terecht kunnen komen, is meer dan een verandering van loonschalen waaraan niet te ontkomen is bij de vorming van hele taakgroepen. Hier komt de legitimiteit van posities in het geding en dat roept weerstand op.

- 3) Het automatisme van de macht wordt aangetast. Het machtswoord wordt minder waard. Een beslissing zal gelegitimeerd moeten worden met arbeidsinhoudelijke argumenten. Leidinggevenden zullen er moeite mee hebben om hun beslissingen niet langer met machtsargumenten te onderbouwen ('je doet het omdat ik het zeg') en te sanctioneren ('denk aan je carrière'), maar met argumenten die de aard van de operaties betreffen. Dat kost meer tijd en vaak ook meer geduld, en vereist sociale vaardigheden die vroeger niet nodig waren. Veel leidinggevenden zien zich niet in staat deze ommezwaai te maken en zullen hun oude machtsposities zo goed en zo kwaad als kan verdedigen.

De organisatie ziet zich bij de transformatie van TPC naar NPC geplaatst voor de uitdaging om door deze weerstanden heen te breken. De mogelijkheden daartoe zijn aanwezig wanneer er bij de leden van de organisatie betrokkenheid bij het veranderingsproces bestaat, dat wil zeggen de bereidheid om bij het verdedigen van de eigen belangen rekening te houden met de belangen van de anderen in het veranderingsproces²⁷. Aan deze betrokkenheid schort het in veel gevallen en dat is niet zo vreemd.

Betrokkenheid is geen eigenschap van mensen waarover zij 'van nature' wel of niet beschikken, maar wordt in de uitwisselingsprocessen tussen individu en omgeving (gezin, school, woonomgeving, werkomgeving) gegeneerd. De geringe betrokkenheid bij het TPC-NPC veranderingsproces valt voor een belangrijk deel te begrijpen uit de aard van de uitwisselingsprocessen in de werkomgeving: de TPC-organisatie. De abstracte legitimering van de arbeidsoperaties in het TPC verhindert de betrokkenheid van de organisatieleden bij hun werk en in het verlengde daarvan bij het wel en wee van de organisatie. De functie van deze abstracte legitimering is juist - zoals we gezien hebben - dat de organisatie zich betrekkelijk onafhankelijk van de oriëntaties van de organisatieleden ontwikkelt. Deze betrokkenheid bij het werk en de organisatie is echter een noodzakelijke voorwaarde voor de betrokkenheid bij het veranderingsproces²⁸. Werknemers zullen zich niet actief inzetten voor het slagen van een ingrijpend en risicovol veranderingsproces wanneer zij

27 Zie de definitie van betrokkenheid in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 7 zal op de noodzaak van betrokkenheid in het veranderingsproces nog uitvoerig worden ingegaan.

28 Daar moet wel de extra voorwaarde aan verbonden worden dat de waardencontext waaraan bij de legitimering van de operationele relaties gerefereerd wordt, niet louter individueel is. Professionals zoals bijvoorbeeld hoogleraren in universitaire organisaties kunnen, zeker omdat zij over veel machtsmiddelen beschikken, een veranderingsproces bijzonder efficiënt blokkeren.

geen waarde hechten aan de inhoud van hun werk als onderdeel van het productieproces van de organisatie waarvan zij deel uitmaken. Wanneer voor hen alleen geld, status en macht van belang zijn, dan zal hun deelname aan het veranderingsproces zich niet verder uitstrekken dan het verdedigen van de eigen belangen.

5.4 De operationele relatie en de problemen met Integrale Productie Vernieuwing: conclusies

Uit de analyses van de adaptieve, integratieve en legitimerende functie van de operationele relatie volgens het TPC komt het beeld naar voren van een organisatie met een productie- en besturingsstructuur die haar vrijwel immuun maakt voor een ingrijpende verandering van die structuren. Het organisatieconcept is er in principe op gericht zoveel mogelijk delen van de organisatie stabiel en onafhankelijk van de omgeving te maken om zo een zeer geleidelijke en 'starre' verandering te realiseren. Dit concept impliceert dat, bij het complexer worden van de omgeving, de uitwisseling tussen organisatie en omgeving steeds geringer wordt. In de functioneel geconcentreerde operationele structuur met de vele gedifferentieerde en gespecialiseerde uitvoerende en regelende taken, gestuurd door formele regels en abstracte waarden, is een ingrijpende structurele verandering bijna niet te realiseren. Zo'n verandering wordt echter, met het complexer worden van de omgeving, steeds noodzakelijker. We stuiten hier op een specifiek probleem voor de veranderingspraktijk van de Integrale Productie Vernieuwing: voor de structurele transformatie van de organisatie met een TPC gelden een aantal voorwaarden die nu juist kenmerkend zijn voor het doel van de transformatie: de NPC-organisatie. Deze voorwaarden zijn:

- Een functioneel gedeconcentreerde structuur die eenvoudig en inzichtelijk is.
- Een grote, symmetrisch verdeelde regelcapaciteit in de organisatie, ofwel een hoge kwaliteit van de arbeid die de organisatie flexibel maakt. Dat betekent veel structurele macht in de organisatie en een brede spreiding van deze macht over de leden van de organisatie.
- Concrete sturing en legitimering van de arbeidsoperaties.
- Een grote veranderingsbereidheid bij de leden van de organisatie.
- Het vertrouwen bij de leden van de organisatie om verantwoordelijkheid te delegeren en verantwoordelijkheid op zich te nemen.
- De betrokkenheid van de leden van de organisatie bij de inhoud van het werk.

Dit probleem is vergelijkbaar met het probleem van de Baron van Münchhausen, die zichzelf en zijn paard moest zien te ontrukken aan het moeras waarin zij dreigden weg te zakken. De baron verkoos - enigszins overmoedig - bij de oplossing van dit probleem te vertrouwen op eigen kracht: "Zonder enige twijfel zou ik bij die gelegenheid reddeloos te gronde zijn gegaan als ik mijzelf niet met alle kracht, die in mij was, aan mijn eigen pruiksartaartje omhoog getrokken had. Ik klemde het paard stevig tussen de benen en zo kwamen we beiden heelhuids aan de overkant terecht" (Raspe 1967:52). Deze fantasierijke oplossing is niet weggelegd voor de productieorganisaties.

Het vinden van een meer reële oplossing vraagt een visie op de ontwikkeling van organisaties en op de mogelijkheden die er zijn om van buiten de organisatie te interveniëren in dat ontwikkelingsproces. Deze visie wordt gegeven in het afsluitende hoofdstuk over de veranderingspraktijk. Zij steunt op de analyse van de operationele arbeidsrelatie en de in het volgende hoofdstuk te presenteren analyse van de contractuele arbeidsrelatie in productie-organisaties.

6 De contractuele relatie

De betrokken werknemer wil geld voor zijn waarde.

Inleiding

Na de analyse van de arbeidsoperatie als operationele relatie volgt nu de analyse van de arbeidsoperatie als contractuele relatie. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk (6.1) zal het begrip 'contractuele relatie' in aanvulling op de omschrijvingen in hoofdstuk 1 en 4 nader worden uitgewerkt. Daarna volgt in de overige paragrafen de analyse van de contractuele relatie in het TPC en het NPC. In dit hoofdstuk hanteer ik een andere indeling dan in het vorige hoofdstuk. De indeling in paragrafen is niet gebaseerd op de drie onderscheiden functies van organiseren (adaptatie, integratie en legitimatie), maar op de beide onderscheiden productieconcepten. In paragraaf 6.2 wordt de contractuele relatie in het TPC geanalyseerd, in paragraaf 6.3 de contractuele relatie in het NPC. Analoog aan de opzet van het vorige hoofdstuk vindt de analyse plaats aan de hand van de drie onderscheiden functies van organisaties. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk (6.4) worden de uitkomsten van de analyses geplaatst in het perspectief van de weerstanden en belemmeringen bij de Integrale Productie Vernieuwing van organisaties.

6.1 De contractuele relatie nader toegelicht

In de sociologie worden de drie determinanten van ons arbeidsbestel (de arbeidsorganisatie, de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen) veelal als afzonderlijke probleemvelden bestudeerd (Fruytier & Vissers 1982). Vormt de arbeidsrelatie als operationele relatie bij uitstek het onderzoeksobject van de (arbeids)organisatiesociologen, de arbeidsrelatie als contractuele relatie behoort tot het domein van de arbeidsmarkt- en arbeidsverhoudingsociologie. Voorzover organisatiesociologen zich met de contractuele relatie bemoeid hebben, beperkte hun interesse zich voornamelijk tot het motivatievraagstuk (bijvoorbeeld Gouldner 1960). Voorzover arbeidsmarktsociologen zich met de operationele relatie hebben bezighouden, beperkte de vraagstelling zich grotendeels tot het verdelings- en

ongelijkheidsvraagstuk (bijvoorbeeld Valkenburg & Vissers 1978). Ook vanuit de "leer van de arbeidsverhoudingen"¹ is tot nu toe weinig aansluiting gezocht bij de ontwikkelingen binnen de sociologie van de produktieorganisaties (Huiskamp 1992).

Om meer greep te krijgen op de problemen bij IPV worden hier inzichten uit de organisatiesociologie verbonden met inzichten uit de arbeidsmarkt- en arbeidsverhoudingsociologie. Deze aanpak is terug te vinden bij Ter Hoeven (1969). Ook Lulofs (1987) werkt in zijn analyse van "de vakbeweging tussen arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie" in deze geest. Meer concreet wil ik de volgende, uit verschillende 'velden' afkomstige literatuur gebruiken om in dit hoofdstuk de samenhang tussen de ontwikkeling van de arbeidsrelatie als operationele relatie en als contractuele relatie te onderzoeken. In de verhandeling "Arbeid tussen markt en organisatie" geven Ten Have en Vissers (1987) een theoretische aanzet tot de herintegratie van arbeidsmarkt- en organisatiesociologie. Zij maken daarbij vooral gebruik van de transactiekostenbenadering van Williamson (1975, 1981). Deze transactiekostenbenadering wordt ook door Streeck (1988) gebruikt bij zijn analyse van de veranderende arbeidsverhoudingen onder druk van de noodzaak tot flexibilisering van de produktieorganisatie. Recent is er in verschillende publikaties (onder andere Huiskamp (1990, 1991, 1992), FNV Dienstenbond (1993), Noten & Levie (1991) en Van Hoof & Kluytmans (1993)) een poging gedaan tot het theoretisch en praktisch onderbrengen van de arbeidsverhoudingen binnen de moderne (sociotechnische) systeemtheorie van organisaties.

De analyse van de contractuele analyse in dit hoofdstuk heeft de organisatie als uitgangspunt. Dat wil zeggen dat de voor het TPC en NPC specifieke contractuele relatie beschouwd wordt in het licht van de organisatie(verandering). De analyse start bij het arbeidscontract: de overeenkomst tussen arbeider en organisatie waarin de rechten en verplichtingen van beide partijen zijn vastgelegd. Het bijzondere van het arbeidscontract is dat het doel - de ruil van een arbeidsprestatie tegen een bepaalde beloning - niet gespecificeerd kan worden in het contract (Korver 1990: 166). Deze bijzondere eigenschap berust op het onderscheid tussen arbeid en arbeidskracht. Het arbeidscontract wordt afgesloten tussen de organisatie en de persoon van de arbeider: de arbeidskracht. Met de persoon van de arbeider echter is de arbeid(sprestatie) nog niet gegeven.

In de marxistische theorie is dit onderscheid tussen arbeid en arbeidskracht kenmerkend voor het kapitalisme, omdat het voortvloeit uit de voor het kapitalisme typische scheiding tussen producent en produktiemiddel (Projectgroep TOA 1980: 26). Het kapitalistische

1 Onder 'arbeidsverhoudingen' worden hier zowel de organisatie-externe, collectieve betrekkingen tussen werkgever, werknemer en overheid (de 'industrial relations' (Dunlop 1958)) verstaan, alsook de organisatie-interne betrekkingen tussen management en werknemers (de 'arbeidsverhoudingen op de werkplaats' (Reynaerts & Nagelkerke 1986: 5)). In de Amerikaanse literatuur gebruikt men hier de term 'labor relations'. Het gaat daarbij zowel om de structuur van de arbeidsverhoudingen, als om de structurering ervan in het handelingsproces tussen de partijen (Buitelaar, Dankbaar & Van Klaveren 1990).

Er kan verwarring ontstaan doordat in het arbeidsrecht de term arbeidsverhouding gereserveerd wordt voor de formele relatie tussen de individuele arbeidsuitvoerder en zijn werkgever. Die formele relatie wordt door mij aangeduid met de term 'contractuele relatie'.

arbeidscontract is zo niet alleen een "ungleicher, sondern auch (...) ein unbestimmter Vertrag" (Streeck 1988: 2).

Vanuit het gezichtspunt van de sociale systeemtheorie daarentegen is de scheiding tussen arbeid en arbeidskracht typerend voor elke formele organisatie. Niet alleen het kapitalistische, maar elk arbeidscontract tussen een formele organisatie en haar leden kenmerkt zich door zijn diffuse karakter waar het het doel van het contract betreft: de door de arbeider te leveren arbeid. Ik wil deze opvatting aan de hand van Luhmann (1976: 39 e.v.) kort toelichten.

De (formele) organisatie onderscheidt zich van andere sociale configuraties door het 'lidmaatschap'. Het wel of niet lid kunnen zijn "gibt den Blick auf das System frei" (Luhmann 1976: 40). Door het lidmaatschap is het mogelijk om over 'binnen' en 'buiten' de formele organisatie te spreken. Het bakent de grenzen van de organisatie af. Het is niet willekeurig, zo stelt Luhmann (1976: 41), dat hij het lidmaatschap gekozen heeft als een criterium om te bepalen of een sociale configuratie een formele organisatie is of niet. 'Zal ik lid worden?'; 'zal ik mijn lidmaatschap opzeggen?'; 'hij gedraagt zich niet als lid'; 'kan hij nu nog wel lid blijven van onze organisatie?': het lidmaatschap is de referentie van waaruit een sociale configuratie als formele organisatie beleefd en benoemd kan worden: "Formale Organisationen erweisen sich damit als soziale Ordnungen, die nicht nur von der Wissenschaft, sondern auch von ihren Mitgliedern im täglichen Leben als System erlebt und behandelt werden".

Misschien is de formele organisatie nog preciezer af te grenzen van andere sociale configuraties door als criterium de mogelijke 'negatie' van het lidmaatschap te gebruiken. Een sociale configuratie is dan formeel wanneer de mogelijkheid bestaat er niet toe te behoren, er geen lid van te zijn. Aan die mogelijkheid ontleent de formele organisatie een eigenschap ('een objectivistisch moment' in Bourdieu's termen) die elementaire sociale configuraties als bijvoorbeeld een familie niet hebben.

Vanuit de actor gezien impliceert het bovenstaande dat bij het lid worden van een organisatie en het zich als zodanig gedragen (of juist het niet lid worden van een organisatie) niet alleen persoonlijke motieven en handelingen in het spel zijn, maar ook dat er voor (of tegen) iets dat onafhankelijk van hem bestaat, gekozen wordt. Er bestaan communicaties of - in de in deze studie gebruikte terminologie - operationele arbeidsrelaties met de daaraan verbonden (rol)verwachtingen die eigen zijn aan de organisatie en die los van de actor staan. De persoonlijke motieven en handelingen van de actoren staan in een dialectische verhouding tot deze rolverwachtingen en operationele relaties. Zij worden begrijpelijk in het licht ervan en omgekeerd kunnen deze 'objectieve operationele relaties' niet begrepen worden zonder de subjectieve motieven en handelingen.

In deze redentatie is de operationele arbeid(srelatie) in de formele organisatie gescheider van de arbeidskracht, die contractueel als werknemer verbonden is of wordt aan de organisatie. In de contracten worden geen afspraken gemaakt over de arbeid die verricht moet worden, maar wordt slechts het lidmaatschap vastgelegd, ofwel de gezagsverhouding tussen organisatie en werknemer geïnstitutionaliseerd. Binnen deze gezagsverhouding kan de voor het loon verwachte tegenprestatie, de arbeid, voortdurend opnieuw inhoud gegeven worden (Streeck 1988: 2). In termen van de in het arbeidscontract vastgelegde rechter

en plichten van de werknemer en de organisatie (de 'werkgever' in arbeidsmarkttermen) bestaat er zo een opvallend onderscheid tussen de werknemer en de werkgever (zie figuur 6.1). De rechten van de werknemer, dat wil zeggen datgene wat hij als tegenprestatie ontvangt voor zijn arbeid, zijn transparant. Zij liggen vast in het contract. De plichten van de werknemer, dat wil zeggen de arbeid die van hem verlangd wordt, zijn daarentegen diffuus. Voor de werkgever is de situatie precies omgekeerd: zijn verplichtingen liggen vast, terwijl de rechten diffuus zijn.

	Rechten	Plichten
Werknemer	transparant	diffuus
Werkgever	diffuus	transparant

Figuur 6.1: De transparantie van de rechten en plichten in het arbeidscontract.

Aan de contractuele relatie in de formele organisatie zijn voordelen verbonden, maar ook nadelen. Het contract biedt zowel zekerheid aan de werknemer als aan de organisatie in een situatie waarin - zeker in onze moderne, complexe economie - de uit te voeren arbeidstaken op het moment dat het contract wordt afgesloten, niet precies bekend zijn (Streeck 1988: 3). In het contract, zo stelt Luhmann (1976: 42), worden de vele, uiteenlopende motieven die mensen hebben om toe te treden tot de organisatie geneutraliseerd. In hun onderlinge relaties kunnen en moeten de partijen zich op het contract baseren. Voor de organisatie betekent dit dat zij afstand kan nemen van de motieven van ieder afzonderlijk lid², hoe uiteenlopend deze ook zijn mogen. Men kan rekening houden "mit einer homogenisierten Mitgliedschaftsmotivation".

Het diffuse karakter van het arbeidscontract houdt echter ook risico's in. De werknemer verkeert in het ongewisse over de inhoud van zijn werk en de werkgever over het verkrijgen van de verlangde arbeidsprestatie. De laatstgenoemde moet bij het sluiten van het contract vertrouwen op de status³ van de werknemer. Diens "decision to participate" betekent nog geen "decision to produce" (March & Simon 1958: 48)⁴. Het gevaar bestaat zelfs dat het gedrag van de werknemer juist door het afsluiten van het contract ten nadele

2 Dit geldt in mindere mate wanneer de contracten meer toegesneden zijn op het individu, zoals bijvoorbeeld in de professionele relatie van de profvoetballer met zijn voetbalorganisatie. Maar ook daar geldt een neutralisering van de toetredingsmotieven en wel in de tijd gezien. Wanneer eenmaal het contract gesloten is, kunnen en moeten de partijen zich eraan houden, of het contract beëindigen.

3 Onder 'status' versta ik hier (in aansluiting op De Jager & Mok (1971)) de relatieve sociale waardering die een individu door zijn positie binnen een sociale configuratie toekomt, en de aan die positie verbonden rechten en plichten. Deze sociale waardering is onafhankelijk van de eigen opvattingen en handelingen van het individu.

4 Braverman (1974) en Fox (1974) beschouwen de ontwikkeling van de operationele relatie in het TPC als het resultaat van de pogingen van de werkgever de risico's van het arbeidscontract te minimaliseren. De werkgever gebruikt zijn 'managementrecht' om het werk zo veel mogelijk te standaardiseren en zo de handelingsruimte voor de werknemer tot het onvermijdelijke minimum te beperken.

van de werkgever verandert. In de 'efficiency wage'-theorie en de 'agency'-theorie word in dit verband over "potential shirking behaviour" van de werknemer gesproken (Akerlof & Yellen 1986; Douma & Schreuder 1991)⁵. Dit probleem is vergelijkbaar met het probleem van de verzekeraar die een polis afsluit. Deze polis dekt het risico tegen bijvoorbeeld diefstal in, maar lokt tegelijkertijd 'schijndiefstal' uit (Williamson 1975: 15; Korve 1990: 167). In de verzekeringsliteratuur wordt aan dit probleem gerefereerd als het probleem van de 'moral hazard' (Arrow 1971: 142).

Aan dit probleem is niet te ontkomen. Wanneer werkgevers en werknemers zich volledig zouden willen indekken tegen de risico's die zij lopen, dan zouden de 'transactiekosten onacceptabel hoog worden. Beide contractpartners moeten daarom een zekere mate van vertrouwen in elkaar hebben, maar ook over controlemogelijkheden beschikken. In de structurering van de operationele relatie in het TPC overheerst de controle. Het voortgaan van de proces van scheiding van regeling en uitvoering geeft uitdrukking aan het wantrouwen van de werkgever in het handelen van de werknemer. Dit wantrouwen van de werkgever roept wantrouwen bij de werknemer op, waardoor de werkgever weer versterkt wordt in zijn wantrouwen, enzovoorts: de dynamiek van de spiraal van wantrouwen in het TPC. De symmetrische verdeling van regelcapaciteit in het NPC impliceert meer vertrouwen tussen werknemer en werkgever. De controle vindt plaats op afstand en niet tot in detail zo veel mogelijk horizontaal en alleen waar nodig verticaal.

Dit vraagstuk van vertrouwen en controle zal ook in de analyse van de contractuele relatie een telkens terugkerend thema blijken te zijn. Geanalyseerd worden de kansen en risico's van de verschillende contractalternatieven en de rol van de bij de vaststelling van de contracten betrokken partijen, in het bijzonder die van de vakbeweging.

6.2 De contractuele relatie in het Tayloristisch Productie Concept

6.2.1 De adaptieve functie

Volgens Davis (1972: 302) is het kenmerkende van de ideeën van Taylor over de inrichting van de arbeidsorganisatie het streven naar een 'minimale' relatie tussen de werknemer en de organisatie. Hij typeerde het Taylorisme als een "Minimal Interaction Model". Door de differentiatie en specialisatie van de arbeidsoperaties en de generalisatie van de normen en waarden wordt de organisatie zo onafhankelijk mogelijk van de vaardigheden en wensen, verlangens en opvattingen van de werknemers. Arbeid wordt een verbruiksgoed dat niet gebonden is aan de specifieke eigenschappen van de arbeider (de "commodification van arbeid" (Littler 1982: 56)). Dit draagt bij aan de uitwisselbaarheid van de arbeiders. Daarbij past een contractuele relatie die gekenmerkt wordt door tijdelijkheid van de contracten of zelfs - in het geval van uitzendarbeid - de afwezigheid van een contract tussen de arbeider en de organisatie. Arbeidskrachten kunnen naar believen in- en uitge-

5 Volgens deze theorieën betaalt de werkgever een hoger loon dan het markt-evenwichtsloon "to provide workers with the incentive to work rather than shirk" (Akerlof & Yellen 1986: 4).

chakeld worden. De organisatie bezit een grote personeelsvolumeflexibiliteit. In aansluiting op Williamson (1975: 17) noem ik deze contractuele relatie tussen werknemer en werkgever de 'spotmarktrelatie' (Ten Have & Vissers 1987: 15).

De spotmarktrelatie is kenmerkend voor het TPC, maar de contractuele relatie in het TPC wordt niet uitsluitend door deze relatie gekenmerkt. Daarvoor zijn er naast de voordelen e veel nadelen aan de spotmarktrelatie verbonden.

/oor- en nadelen

De voordelen van de spotmarktrelatie liggen in de snelle aanpassing aan veranderingen op de afzetmarkt: de tijdelijkheid van de contracten verleent de organisatie het benodigde aanpassingsvermogen aan de omgeving, zowel kwalitatief (mixflexibiliteit) als kwantitatief volumeflexibiliteit). Dat verklaart de populariteit van deze contractvorm wanneer de situatie op de afzetmarkt complexer en onzekerder wordt (Fruytier & Van der Pijl 1980). Zo hebben de sterk toegenomen fluctuaties sinds het midden van de jaren zeventig in rijwel alle sectoren van de Westerse economie geleid tot een grotere secundaire arbeidsmarkt, waarop tijdelijke arbeidsplaatsen worden aangeboden. Op deze secundaire arbeidsmarkt bevinden zich niet alleen ongeschoolde werknemers, wier positie van oudsher relatief onzeker geweest is, maar ook de geschoolde en hoog geschoolde werknemers die in een arbeidsmarktsegment zitten waar het aanbod van arbeidskrachten groot is en de vraag relatief klein (Heinen & Maas 1986). Voor de TPC-organisatie is de personeelsvolumeflexibiliteit van de spotmarktrelatie een populair alternatief voor de personeelsmixflexibiliteit die besloten ligt in de gedeconcentreerde structuur van de operationele relaties in het NPC (Atkinson 1988). In hoofdstuk 3 is daar al op gewezen. Die populariteit is verklaarbaar uit het feit dat de structuur van de operationele relaties niet hoeft te veranderen.

Het nadeel van deze spotmarktrelatie is in de eerste plaats de bestaansonzekerheid voor de werknemers: het werk biedt niet de zekerheid van een gegarandeerd inkomen. Van de kant van de werknemers worden er dan ook voortdurend pogingen ondernomen hun inkomens zeker te stellen.

De strijd van de werknemers tegen de willekeur van de spotmarktrelatie duurt al even lang als dit type contractuele relatie bestaat (Windmuller 1970: 35). Vanaf het begin van de industrialisatie hebben zij zich georganiseerd om hun arbeidsplaats en inkomen te garanderen, aanvankelijk in steunfondsen, later in vakbonden. De (sociale) zekerheid is verankerd in de doelstellingen van de FNV, de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV-Secretariaat Levensbeschouwing en Vakbeweging 1980). Moderne instituties van de spotmarktrelatie zoals de uitzendbureaus zijn en worden door de vakbeweging systematisch met argusogen bekeken (Bureau Anderson, Elffers, Felix 1983: 7; De Vakbeweging 17 april 1975: 4).

Het machtswapen van de strijd van de vakbeweging tegen de spotmarktrelatie is de positie van de werknemers op de arbeidsmarkt. In tijden van een krappe arbeidsmarkt staan de werknemers en de vakbeweging sterk. Op een ruime arbeidsmarkt slaat de machtsbalans

door naar de kant van de werkgevers⁶. De machtspositie van beide partijen bij de onderhandelingen over de contractuele relaties volgt doorgaans de slingerbeweging van de economische conjunctuur. De structurele werkloosheid sedert het begin van de jaren tachtig en de segmentering die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden in de bedrijfsorganisaties (zie over deze ontwikkelingen paragraaf 6.3.3) hebben de positie van de vakbeweging echter zo ernstig verzwakt (Lulofs 1987:18), dat ze zelfs in de periode van hoogconjunctuur aan het einde van de jaren tachtig niet in staat was de werkgeversorganisaties onder druk te zetten.

Niet alleen de inkomensonzekerheid voor de werknemers is een nadeel van de spotmarkrelatie. Een tweede nadeel heeft betrekking op het functioneren van de organisatie zelf. De spotmarkrelatie belemmert de betrokkenheid van de tijdelijke werknemers bij het wel en wee van de organisatie (de "Teilnahmemotivation" (Luhmann 1976: 41) en de daarmee verwante "carrièremotivatie" (Lulofs 1987: 5)). De toch al geringe betrokkenheid door de abstracte manier waarop de arbeidsoperaties in het TPC gelegitimeerd worden, daalt nog sterker door de tijdelijke contracten tussen organisatie en werknemer. De 'hire and fire politics', eventueel gekoppeld aan één of andere vorm van prestatiebeloning, stimuleert hoogstens de prestatie-motivatie: de werknemer gaat functioneren als externe leverancier van arbeid.

Een derde nadeel is dat de spotmarkrelatie de integratie van de organisatie belemmert. Door de geringe binding tussen werknemer en organisatie ontstaan er problemen bij het efficiënt uitvoeren van de arbeidoperaties. Het 'moral hazard'-probleem steekt hier in het bijzonder de kop op. Coördinatie en controle vragen veel (inefficiënte) aandacht. De taakafstemming tussen de werknemers wordt complexer. De interne afstemming kost meer tijd, geld en inspanning. Hetzelfde geldt voor de werving, selectie, inwerking en begeleiding van het voortdurend wisselende personeel.

Tenslotte is er het probleem van de korte tijdshorizon (Lutz 1987: 23 e.v.): doordat er tussen organisatie en externe markt geen buffers bestaan, is de organisatie voor het verkrijgen van zijn arbeidskrachten sterk afhankelijk van de korte termijn vraag- en aanbodverhoudingen op de arbeidsmarkt.

6.2.2 De integratieve functie

Het is met name Henry Ford geweest die de beperkingen van het 'minimal interaction model' voor de integratie van de organisatie en de motivatie van de werknemers heeft onderkend (Littler 1982: 57). Hij vervolmaakte de lijnstructuur door de invoering van de lopende band en bereikte daarmee "dramatic gains in productivity" (Harvey 1989), onder

6 De arbeidsmarktpositie kan per beroepsgroep verschillen. Beroepsgroepen kunnen zo'n sterke positie hebben, dat een tijdelijke arbeidsplaats geen bedreiging van de arbeidszekerheid betekent, maar juist een machtswapen (Van Voorden 1976). In zo'n situatie levert een tijdelijk contract vaak een financieel voordeel op in vergelijking met een vaste positie (zie ook paragraaf 6.3).

meer omdat hij de arbeider directer bond aan het werk: de perfectionering van de "reële onderschikking van de arbeid" (Projectgroep TOA 1980: 23)⁷.

De kern van wat het 'Fordisme' is gaan heten betreft echter de contractuele relatie. Ford zag in dat hij, met de onderschikking van de arbeider aan het productieproces, de arbeider nog niet aan de organisatie gebonden had. De arbeider had dan wel geen macht meer over zijn arbeid, maar als arbeider bezat hij wel macht op de arbeidsmarkt. Ford probeerde door een andere contractuele relatie de binding tussen individu en organisatie te vergroten. Zijn model van de contractuele relatie berustte op twee pijlers. De eerste pijler was het vergroten van de zekerheid van de werknemers (de invoering van de 'five dollar, eight hour day'). Het effect daarvan was dat er naast een massaproductie ook een massaconsumptie kon ontstaan (deze reproductieve functie wordt algemeen als het kenmerk van het Fordisme beschouwd (Harvey 1989: 125)). De tweede pijler was het doorbreken van grenzen tussen het organisatiesysteem en de privésfeer van de werknemers, waardoor er een diffuse verhouding ontstond tussen organisatie en werknemer (Abercrombie & Hill 1976). Dat vergemakkelijkte in sterke mate de integratie van het productieproces. In vergelijking met de spotmarkrelatie van het Taylorisme kenmerkt de contractuele relatie van het Fordisme zich door een meer paternalistische verhouding tussen werknemer en organisatie, een verhouding die in het 'corporate' paternalisme in het Japan van de twintiger en dertiger jaren van de eeuw vervolmaakt werd (Littler 1982, hoofdstuk 10: 146 e.v.).

Deze het Fordisme typerende contractuele relatie heb ik de 'bureaucratische relatie' genoemd. De belangrijkste kenmerken van de bureaucratische relatie zijn dat - anders dan bij de spotmarkrelatie - sprake is van contracten voor onbepaalde tijd en dat de investeringen in de werknemers in termen van opleiding, beloning, loopbaanmogelijkheden, enzovoorts gericht zijn op de binding van de werknemer aan de organisatie. De contractuele relatie in het TPC heeft aspecten van zowel de spotmarkrelatie als ook de bureaucratische relatie⁸ in zich.

Voor- en nadelen

De voordelen van de bureaucratische relatie betreffen vooral de integratie van de organisatie:

7 In dit verband is de verklaring die Cressey en MacInnes (1980: 16-17) geven voor het bestaan van het 'minimal interaction model' interessant. Zij zien het model niet logisch voortvloeien uit de Tayloristische organisatie van de operationele relatie. Integendeel, zij beschouwen het als een bewijs voor het feit dat Taylor er niet in slaagde de operationele relatie zo te organiseren als hij wilde. Hij slaagde er niet in de arbeider geheel aan het productieproces ondergeschikt te maken. De kennis van de arbeider bleef nodig en Taylor moest dus zijn toevlucht nemen tot "a reliance on economically induced motivation".

8 Lulofs (1987: 4) onderscheidt nog een derde (wat hij noemt) "vorm van tewerkstelling": 'de aannemingsovereenkomst'. Deze op individuele of collectieve basis afgesloten overeenkomst kwam voor in de huisindustrie uit de tijd van het handelskapitalisme (de externe vorm) en in het fabriekssysteem van de 19e eeuw (de interne vorm). Zowel voor de interne als voor de externe vorm geldt dat er geen sprake was dat de arbeiders lid werden van de organisatie. De arbeid werd uitbesteed.

- Zakelijk gezien nemen de stabiliteit en de cohesie in de organisatie toe. De werknemer en de organisatie hebben duidelijkheid over de arbeidsvoorwaardelijke en rechtspostionele rechten en plichten. Deze zijn aan de positie van de werknemer in de organisatie verbonden en in zijn contract vastgelegd.
De werkzaamheden die hij moet uitvoeren maken echter geen onderdeel uit van het contract en de contractonderhandelingen. Een dergelijke inbreng van de werknemer zou, zo is in de vorige paragraaf al beschreven, de adaptatie bedreigen. In de bureaucratische relatie is het contract losgekoppeld van de inhoud van de arbeid. Het takenpakket wordt vastgelegd voordat er een taakvuller gevonden is. Een bedrijfsspecifieke opleiding en functioneel ingedeelde voormannen zorgen ervoor dat de taakvuller in staat is zijn specialistische taak te vervullen. Dit impliceert dat er geen open relatie is tussen aan de ene kant de arbeidsmarkt, waar de arbeider zijn arbeid aanbiedt en aan de andere kant de organisatie, die van deze arbeid gebruik maakt. De organisatie creëert een 'interne markt' (Lutz 1987: 12) voor de verdeling van de werknemers over de arbeidsplaatsen. Voor die interne markt worden personen contractueel vastgelegd.
Voor de organisatie is het 'moral hazard'-probleem daarmee nog niet opgelost. Door de duidelijke omschrijving van rechten en plichten weet iedereen weliswaar wat zijn rol is in de organisatie, maar daarmee bestaat er nog geen garantie voor de verlangde arbeidsprestaties. Allerlei vormen van prestatiebeloning zouden daarin kunnen voorzien, maar deze bedreigen de voor de integratie belangrijke gelijkheid tussen de werknemers (zie verderop in deze paragraaf). Een andere mogelijkheid is het selecteren van mensen waarvan verwacht mag worden dat zij loyaal aan het bedrijf zullen zijn⁹. Daarvoor moeten dan wel loyale mensen op de arbeidsmarkt aanwezig zijn. Tot diep in deze eeuw is het de reproductieve functie van de bureaucratische relatie geweest die ervoor zorgde dat deze mensen er ook waren. Het beleid van organisaties ging soms zeer ver. Een treffend voorbeeld is de wijze waarop een bedrijf als *Philips* zich bezighield met de opvoeding, opleiding, huisvesting, fysieke gezondheid, ontspanning en de hygiënische en geestelijke verzorging van zijn (toekomstige) medewerkers (Teulings 1976: 66 e.v.). Al deze zaken hadden tot doel "den arbeider zo gunstig mogelijke levensvoorwaarden te scheppen, teneinde in het algemeen het personeel te behouden en te stabiliseren" (Brand 1937: 97). Na de economische crisis aan het einde van de jaren twintig, maar vooral na de Tweede Wereldoorlog is deze functie - al of niet onder druk van de arbeidersbeweging (Negri 1972: 25-39) - meer en meer door de staat en gedeeltelijk ook door de vakbeweging overgenomen (Braverman 1974: 287).
- In de tijd gezien is het voordeel voor de organisatie dat zij onafhankelijker wordt van het externe aanbod van arbeidskrachten (Lutz 1987: 28 e.v.). Om bijvoorbeeld tegemoet te komen aan de andere kwalificatie-eisen die de invoering van een nieuwe

9 Het 'moral hazard'-probleem doet zich op de externe arbeidsmarkt voor als een selectieprobleem: "hoe stel ik de loyaliteit vast bij de werving van arbeidskrachten?" De oplossing is meestal om hogere kwalificaties te vragen dan voor het werk vereist zijn. Men gaat daarbij uit van de veronderstelling: "hoe hoger de kwalificaties, hoe groter de loyaliteit" (Fruytier, Ten Have e.a. 1988: 61 e.v.)

technologie stelt, hoeft niet afgewacht te worden tot deze kwalificaties op de externe arbeidsmarkt aanwezig zijn, maar kan met interne opleiding en training van het bestaande personeel worden volstaan. De interne arbeidsmarkt dient zo als buffer voor organisatie-interne veranderingen. Zo'n bufferfunctie kan zij ook vervullen voor de grillige vraag- en aanbodsverhoudingen op de externe markt.

Het voordeel voor de werknemer is dat hij niet of in ieder geval veel minder afhankelijk is van de dagelijkse pieken en dalen in de bedrijfsvoering. Het loon is vooruit gegarandeerd en wordt niet per verrichte activiteit, maar per - in de loop der tijd steeds langer wordende - tijdseenheid betaald. Voor de bureaucratische relatie geldt niet: "Wat krijg je voor die klus?", maar "wat verdienen je per dag?" (de 'five dollar day' van Ford), of "wat beurt je per week?" (de wekelijkse 'loonzakjes' in de bouw in de zestiger jaren), of "hoeveel wordt er per maand op je rekening gestort?" (de moderne versie). De tijdsduur van het contract is in principe onbepaald. Deze onbepaaldheid schept geen onzekerheid over de duur van het contract, maar biedt juist zekerheid. De interne markt functioneert als carrièreladder. Bij de entree van deze markt is niet alleen het inkomen gegarandeerd, maar ook het perspectief van een stijgende loopbaan binnen het bedrijf. De snelheid waarmee de treden van de ladder genomen kunnen worden, ligt gedeeltelijk vast. Arbeidsplaatsen zijn gebonden aan loonschalen. Het doorlopen van de stappen binnen de loonschaal is een kwestie van tijd. Het eindstation is bekend, evenals de mogelijkheden voor de overstap naar een nieuwe schaal. Het verlaten van het bedrijf is onvoordelig, omdat secundaire voorzieningen als het opbouwen van een waardevast pensioen geblokkeerd worden. Het is aantrekkelijker om binnen het bedrijf carrière te maken.

- Sociaal gezien worden conflicten tussen werknemer en werkgever en tussen werkgevers en werknemers onderling zoveel mogelijk voorkomen door het principe van 'gelijke behandeling voor gelijk werk'. Een bijkomend voordeel, dat volgens Wilke (1991) niet mag worden onderschat, is dat alle partijen over dezelfde informatie beschikken. Deze gelijkheid in behandeling en informatie wordt gerealiseerd door (1) de formalisering van de arbeidscontracten en (2) de collectivering van de arbeidsovereenkomsten.

(1) In de bureaucratische relatie is elke arbeidsplaats gewaardeerd ten opzichte van de andere arbeidsplaatsen met behulp van gedetailleerde functieclassificatiesystemen. Daardoor wordt een vergelijking tussen de verschillende arbeidsplaatsen in de gedifferentieerde operationele structuur mogelijk¹⁰. Iedere taakvervuller weet waar hij aan toe is. Met als criterium 'gelijk loon voor gelijk werk' (en niet: 'gelijk loon voor gelijke prestaties') kan hij precies nagaan of bepaalde beloningsverschillen te

10 Dat een dergelijke vergelijking mogelijk wordt, zegt niets over de wetenschappelijke geldigheid van deze functieclassificatiesystemen. Lijftogt (1966) heeft een vernietigende kritiek geschreven op de in Nederland dominante 'Genormaliseerde Methode' (G.M.) om deze systemen te ontwerpen. Zijn onderzoek leidt tot de ondubbelzinnige conclusie dat er geen aanwijsbare relatie is tussen de weegfactoren van de G.M. en de vraag- en aanbodssituatie op de arbeidsmarkt - een relatie die de methode wel claimt. De hoogte van de weegfactoren wordt bepaald door de willekeur van het management.

recht of onterecht zijn. Deze formalisering van de contracten maakt conflicten beheersbaar.

Het invoeren van vormen van prestatiebeloning om de inzet van de werknemers te stimuleren tast dit principe van gelijk loon voor gelijk werk aan. Willekeur krijgt een kans en daarmee stijgt de kans op conflicten. Voor de vakverenigingen is dit vanaf het begin een reden geweest om zich te verzetten tegen elke vorm van arbeidsinkomen waarbij een relatie gelegd werd met de arbeidsinspanning (Pot 1988: 121 e.v. en 134 e.v.). Zij zagen deze vormen van arbeidsinkomen als een bedreiging voor de eenheid onder de werknemers en een aantasting van de zekerheid van het vaste arbeidsloon¹¹. Onder druk van de vakbeweging, maar vooral door een steeds betere beheersing van de arbeidsprestatie in het productieproces is de meest stringente vorm van prestatiebeloning, het stukwerk (Pot spreekt over 'prestatiebeloning in enge zin'), in het Nederlandse arbeidsbestel nooit echt ingeburgerd (Pot 1988: 382). De angst voor desintegratie als gevolg van conflicten was te groot.

(2) De vergroting van de draagwijdte van de geformaliseerde contracten tot buiten de organisatie (overeenkomsten per branche, bedrijfstak of sector) maakt de gelijke behandeling van gelijk werk over de grenzen van de organisatie heen mogelijk en geeft werkgevers en werknemers de informatie om werkplekken met elkaar te vergelijken. Centraal afgesloten contracten zijn ook niet onderworpen aan de invloed van de afzetmarktsituatie van de individuele bedrijven (Streeck 1987: 286 e.v.). Dit biedt voordelen voor zowel de bedrijven als de werknemers.

Het voordeel voor bedrijven is de vermindering van de loonconcurrentie tussen de bedrijven (Noten & Levie 1991: 92; Wilke 1991), waardoor de omgeving minder onvoorspelbaar wordt en de werknemers gemakkelijker aan het bedrijf gebonden kunnen worden. In een periode met een krappe arbeidsmarkt bieden collectieve arbeidsovereenkomsten "considerable protection from workers with strong sectional bargaining power" (Streeck 1987: 289).

Het voordeel voor de werknemers is een grotere zekerheid. Hun lonen zijn niet direct afhankelijk van de grillen van de afzetmarkt en in de onderhandelingen met de werkgevers kan de macht van het getal gelden. De solidariteit tussen de werknemers wordt versterkt, waardoor hun vertegenwoordigers, de vakbeweging, een machtiger onderhandelingspositie hebben. Uiteenlopende arbeidsmarktposities van de leden bedreigen deze solidariteit. Deze bedreiging kan geneutraliseerd worden door in centraal overleg met de werkgevers de inhoud van de contracten van verschillende arbeidsposities, alsmede de jaarlijkse veranderingen daarin, aan elkaar te koppelen.

Het risico van de bureaucratische relatie is het beperkte aanpassingsvermogen. Zowel de personeelsmixflexibiliteit (de flexibiliteit in de verdeling van de arbeidstaken over de werknemers) als de organisatie-interne en -externe mobiliteit van de werknemers worden

11 Anderzijds zag de vakbeweging ook voordelen in de prestatiebeloning. De produktiviteit zou erdoor bevorderd kunnen worden, "hetgeen tot een verhoging van het levenspeel van de arbeidersklasse zou leiden" (Pot 1988:378).

belemmerd door de tot in details vastgelegde arbeidsvoorwaardenregelingen, de formalisering van de arbeidscontracten in bedrijfsoverstijgende functieclassificatiesystemen, de van de omgeving afgesloten interne markt en de afwezigheid van een directe relatie tussen de inhoud van de arbeidsvoorwaarden en de 'performance' van de organisatie. Bij de minste of geringste tegenslag sluiten organisaties zich van de externe markt af en blijven de werknemers zich angstvallig vasthouden aan hun positie. De meest duidelijke voorbeelden daarvan zijn de onderwijsorganisaties en de overheidsorganisaties. De externe mobiliteit van onderwijspersoneel en overheidsambtenaren is zeer laag (Timmerhuis & Vermeulen 1993). De hechte, welhaast rigide koppeling in deze organisaties tussen de positie in de structuur van de operationele relaties en het loon, de status en de privileges in de structuur van de contractuele relaties stimuleert alleen opwaartse interne mobiliteit. Externe mobiliteit maakt de werknemer kwetsbaar.

In de loop van de zestiger en zeventiger jaren is, mede als gevolg van de relatief grote arbeidsmarktmacht van de werknemers en hun vakbonden, de bureaucratische relatie in het TPC in rigiditeit toegenomen. Hoe omvangrijker de interne markten werden en hoe groter met name het aantal hoger geschoolde werknemers in de uitgedijde staforganen van de TPC-organisaties werd, hoe beter ook het beperkte aanpassingsvermogen van deze bureaucratische relatie zichtbaar werd. Vooral in de industrie heeft in de jaren tachtig een omslag plaatsgevonden. Daarvoor is een aantal redenen aan te wijzen. Op de eerste plaats speelt de hoge werkloosheid, ook in de periode van hoogconjunctuur aan het eind van de jaren tachtig, een rol. Die had als belangrijk effect dat de positie van de vakbeweging structureel verzwakt was. Daardoor was zij niet langer in staat om de contractuele belangen van de werknemers met evenveel succes als voorheen te behartigen. Een tweede reden is de veranderde rol(opvatting) van de overheid in de relatie met werkgevers en werknemers (Reynaerts 1985: 21-24). Het effect van deze rolverandering was dat de overheid het niet langer als haar verantwoordelijkheid zag om, door de invloed van een al te ongelijke machtsbalans te neutraliseren¹², te zorgen voor een 'gezond onderhandelingsklimaat'. De arbeidsverhoudingen werden (weer) meer op transactiebasis geregeld (Fase 1985: 21-22). Dat betekende binnen de heersende economische omstandigheden een sterke machtspositie voor de werkgevers.

Beide redenen geven echter geen voldoende verklaring voor de barsten in de bureaucratische relatie aan het einde van de zeventiger, begin tachtiger jaren. Zulke momenten met een scheve machtsverhouding in het voordeel van de werkgevers zijn er de afgelopen decennia meer geweest. Dat aan het fundament van de bureaucratische relatie en de institutionalisering daarvan in de (collectieve) arbeidsverhoudingen getornd werd, had te maken met het feit dat stromingen binnen het management van organisaties zich bewust werden van het feit dat zij de functionele flexibiliteit (zowel de produktvolumeflexibiliteit als de produktmixflexibiliteit) van hun organisaties moesten vergroten. Dat gold voor de korte termijn (aanpassingen aan de steeds grilligere fluctuaties op de arbeidsmarkt), als ook voor de lange termijn (noodzaak tot voortdurende innovatie). Het zijn noch de gebrui-

12 Al in de jaren zestig was de samenwerking tussen overheid en sociale partners aan inflatie onderhevig. Albeda (1986: 23) stelt dat, na de loonexplosies in 1964/1965, Nederland "geen echt voorbeeld kan worden genoemd van een land met een goed functionerend ('neo-corporatistisch') arbeidsbestel".

kelijke pleidooien voor meer differentiatie in het loongebouw, voor de ontkoppeling van lonen en uitkeringen of voor een soepelere ontslagregeling, noch de in brede kringen geuite behoefte tot herbezinning op de rol van de welvaartsstaat geweest die de doorslaggevende reden waren voor de omslag in de jaren tachtig, maar "the novel element is the almost universal demand of employers for what has come to be called 'flexibility'" (Streeck 1987: 287). Deze wereldwijde behoefte aan vergroting van de functionele flexibiliteit van organisaties was een rechtstreeks gevolg van de 'nieuwe' marktrealiteit van de jaren tachtig: meer concurrentie, meer markt¹³.

De behoefte aan functionele flexibiliteit werd in de meeste gevallen gerealiseerd door de 'personeelsvolumeflexibiliteit' te vergroten. Dat betekende een hernieuwde opbloei van de spotmarkt (OECD 1993: 18-29). In een klein aantal bedrijven (of afdelingen binnen bedrijven) werd een poging gedaan structurele flexibiliteit gecombineerd met technische en personeelsmixflexibiliteit te realiseren. Dat betekende de transformatie van een TPC-organisatie naar een NPC-organisatie. Zowel bij de opbloei van de spotmarktrelatie als bij de transformatie naar een NPC-organisatie werd in de contractuele relatie tussen werknemers en organisatie (weer) een verbinding gelegd met de economische 'performance' van de organisatie. En daarmee werden deze ontwikkelingen bedreigend voor het decennia lang bestaande systeem van collectieve arbeidsverhoudingen, dat zorgde voor een 'bureaucratische relatie' tussen werknemer en organisatie die los stond van het financieel-economisch functioneren van de individuele organisatie. De huidige voorstellen van de werkgevers over het systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen kunnen gezien worden als pogingen tot "dismantling institutional barriers that have served to insulate industrial relations from concerns for, and changes in, economic performances" (Streeck 1987: 285-286). Op de functie van de collectieve arbeidsverhoudingen ga ik hieronder, in paragraaf 6.2.3, uitgebreid in.

6.2.3 De legitimerende functie

In de operationele relatie van het TPC hebben de werknemers, zo is in het vorige hoofdstuk beschreven, weinig of geen externe regelcapaciteit, noch zijn zij in het bezit van de produktiemiddelen. Zij beschikken ook niet of slechts in geringe mate over informatie over de aard van het productieproces. Dit alles betekent een voortdurende machtsongelijkheid tussen werkgever en werknemer bij de verdeling van de rechten en plichten in

13 Als men uitgaat van de opvatting van Van Dijk (1974:2) dat de nadruk op de dynamica van organisatieverschijnselen binnen de organisatiesociologie de urgentie van de beleidspraktijk weerspiegelt, dan bestaat de behoefte om de functionele flexibiliteit van organisaties te verbeteren al sinds de jaren '60 (Lammers 1983: 43) Het bijzondere van de jaren '80 is een combinatie van factoren geweest, namelijk de entree van Japan als concurrent op de afzetmarkt, de sterk toegenomen internationale communicatiemogelijkheden en transportfaciliteiten, de enorme toename van de technische flexibiliteit als gevolg van de steeds goedkoper wordende micro-electronica en in wisselwerking daarmee de zich snel differentiërende consumptiepatronen op een steeds heterogener wordende wereldmarkt. Al deze factoren hebben geleid tot een wezenlijke verandering van de afzetmarkt. In de jaren tachtig heeft de externe structuur van productieorganisaties een quantumsprong gemaakt.

de contractuele relatie. Naast het feit dat het arbeidscontract diffuus van karakter is, kenmerkt het zich dus in het TPC eveneens door een ongelijke verdeling van macht. Naarmate de scheiding van regeling en uitvoering zich verder voortzet, neemt ook de asymmetrie in de machtsverdeling verder toe.

Deze machts-asymmetrie roept de vraag op hoe de contractuele relatie in het TPC stand kan houden en voor alle partijen legitiem kan zijn. Immers: zo'n grote ongelijkheid moet oppositionele krachten uitlokken, waardoor het arbeidscontract als ruilinstrument onbruikbaar wordt (Blau 1964: 205-213). Het antwoord op deze vraag luidt: door het afsluiten van collectieve - dat wil zeggen op een niveau boven de afzonderlijke organisaties gelegen - arbeidsovereenkomsten tussen vertegenwoordigers van de arbeidsmarktpartijen. Dergelijke overeenkomsten kunnen voor een vorm van gelijkheid tussen de partijen zorgen, op basis waarvan de ongelijkheid in de operationele relatie kan blijven voortbestaan (Marshall 1964: 87). Het collectieve karakter van het contract maakt het "trotz seiner privatrechtlichen Form zu einem Instrument öffentlicher Rechtsetzung" (Streeck 1988: 18). De werknemers (of werkgevers) kunnen er 'burgerrechten' aan ontleen die de speelruimte van de werkgevers (respectievelijk werknemers) bij het aangaan van het individuele verdrag beperken. Het bijzondere van de collectieve arbeidsovereenkomst is derhalve niet dat het een contract is, maar dat het de vrijheid van het individuele arbeidscontract begrenst en het handelen van de beide partijen aan wettelijke regelingen onderwerpt waaraan niet getornd mag worden (Streeck 1988: 19). Deze wettelijke regelingen spelen zowel op het niveau van de collectieve onderhandelingen¹⁴, alsook op het niveau van de afzonderlijke organisatie (bijvoorbeeld de Wet op de Ondernemingsraden, de werktijdenregelingen, de ontslagregelingen, enzovoorts). In het TPC legitimeert zo het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen de contractuele relatie in de afzonderlijke productieorganisaties.

De positie van de vakbeweging als vertegenwoordiger van de werknemers is in de onderhandelingen over de collectieve arbeidsovereenkomsten relatief sterk, omdat zij kan steunen op de massaliteit en de solidariteit van de werknemers: de macht van het getal. De partijen in het systeem (of wellicht past hier beter het beeld van de "arena" (Van Hoof 1987: 177-181) van de collectieve onderhandelingen zijn aan elkaar gewaagd en zowel werkgevers als werknemers hebben baat bij een goed geregelende overlegstructuur die een gemeenschappelijke regulering van het arbeidsleven mogelijk maakt (Dunlop 1958: 13 e.v.). Op deze manier is er een fijn vertakt netwerk van overlegstructuren tussen de partijen ontstaan dat, gestuurd door gedetailleerde wetgeving, formele en informele regels, procedures, codes, omgangsvormen en onderhandelingsrituelen de plaats van de factor arbeid in de bedrijven en instellingen, en in de maatschappij verankert (Ramondt 1980). De onderhandelingen over de contractuele relaties zijn in de afgelopen decennia het object van een industriële democratie geworden. Vakbonden zijn wettelijk erkend en vakbondsleden wordt wettelijke bescherming geboden bij het uitoefenen van hun vakbondsactiviteiten (Ter Hoeven 1969: 157 e.v.).

14 Zie bijvoorbeeld het derde deel in het Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen dat in Nederland na 1945 de wettelijke basis werd voor het systeem van industriële verhoudingen (Windmuller 1970: 255).

In zijn beschrijving van de *Industrial Relations Systems* stelt Dunlop (1958: 5) dat het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen "not a subsidiary part of an economic system (is) but () rather a separate and distinctive subsystem of the society, on the same plane as an economic system". Deze autonomie van het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen is in de eerste plaats nodig om legitimiteit te kunnen geven aan de contractuele relaties in organisaties. In het collectieve overleg gaat het primair om de arbeid(sbeloning), ofwel om het 'sociale aspect', tegenover het 'economische aspect', dat door de werkgevers vertegenwoordigd wordt. In de tweede plaats is deze autonomie nodig om bij het vaststellen van de collectieve arbeidsovereenkomsten onafhankelijk te kunnen zijn van allerlei economische fluctuaties op sector-, branche- en organisatieniveau. De verantwoordelijkheid van de vakbeweging als belangenbehartiger van de werknemers is een collectieve verantwoordelijkheid. Haar kracht is de massa. Het behouden van die kracht staat niet toe dat zij zich bezighoudt met het financieel-economisch welzijn en de bedrijfsvoering ofwel de structurering van de operationele relaties in de afzonderlijke organisaties. Wanneer de vakbeweging immers deze economische verantwoordelijkheid op zich zou nemen, dan zou zij zich gedwongen kunnen zien tot flexibilisering van de arbeidsovereenkomsten en daarmee zou haar kracht aangetast kunnen worden¹⁵. Een belangrijk kenmerk van het systeem van arbeidsverhoudingen in het TPC is derhalve dat het object ervan niet de operationele relatie is, maar de contractuele relatie tussen werknemers en werkgevers (en de omstandigheden waaronder de operaties plaatsvinden). De TPC-structuur van de operationele relaties staat vast.

Het systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen kent naast de werkgevers en de werknemers nog een derde actor: de staat. De rol van de staat is groter naarmate het systeem van de arbeidsverhoudingen meer verstrengeld is met de andere relevante aspect-systemen van het sociaal-economisch beleid van een land: het economische systeem, het politieke systeem en het technologisch-wetenschappelijke systeem.

In de ontwikkeling van het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in de kapitalistische landen van West-Europa en Noord-Amerika na de Tweede Wereldoorlog onderscheidt Streeck (1988) twee varianten: de 'voluntaristisch-particularistische' variant in met name Groot Brittannië en de Verenigde Staten enerzijds en de 'neo-corporatistische variant' in met name Duitsland, Oostenrijk, Zweden en Nederland anderzijds. De eerste variant kenmerkt zich door het particularistische karakter van de vakbonden, die georganiseerd zijn op basis van beroepsgroepen ('craft-unions'), ondernemingen, bedrijfsgroepen, enzovoorts, en door de relatief geringe inbreng van de staat. De tweede variant, het neo-corporatisme, kenmerkt zich, behalve door een veel grotere inbreng van de staat, door het bestaan van een 'eenheidsvakbeweging'. De werknemer is als lid van de werknemers-

15 Volgens Streeck (1988: 26-27) bestond er om deze redenen bij de vakbeweging een organisatorisch belang om de betrokkenheid van de werknemer bij zijn werk en zijn organisatie waar mogelijk te verhinderen. In het bijzonder in de Verenigde Staten, maar niet alleen daar, zo zegt hij, leidde deze opstelling tot een min of meer bewust arrangement van de vakbonden met de Tayloristische arbeidsorganisatie en tot een diep wantrouwen tegen de pogingen van het management om door projecten als 'quality of working life' en 'involvement' de identificatie van de werknemers met arbeid en bedrijf te vergroten.

"klasse" (Goldthorpe 1984b: 13) georganiseerd. De rechten en plichten van de werknemers en werkgevers zijn uniform gedefinieerd. In vergelijking met de eerste variant is er veel meer gelijkheid binnen de klasse van de werknemers¹⁶.

In West-Europa bleek in de zestiger en zeventiger jaren de neo-corporatistische variant meer mogelijkheden te bieden voor de legitimatie van de contractuele relatie dan de voluntaristisch-particularistische variant. De relatieve afwezigheid van de staat en de heterogeniteit van de bonden maakten in de voluntaristisch-particularistische variant veel reguleringen die in de neo-corporatistische variant wel aanwezig zijn, onmogelijk (Streeck 1988: 27). Voor Fox (1974) is dat echter niet doorslaggevend geweest voor de toenemende anomie die het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in Groot Brittannië kenmerkte. Hij verklaart de teloorgang van het systeem uit het feit dat de wantrouwenesspiraal die de operationele relatie van het TPC kenmerkt (zie hoofdstuk 5), niet weggenomen wordt. Alleen een radicale machtsverschuiving in de operationele relatie en de daarmee verbonden grotere betrokkenheid van de werknemers met hun werk zou in zijn ogen tot werkbare, 'rechtvaardige' sociale verhoudingen tussen werknemers en werkgevers en meer economische welvaart leiden¹⁷.

De betere mogelijkheden van de neo-corporatistische variant voor de legitimatie van de contractuele relatie in het TPC zijn in de eerste plaats te verklaren uit het feit dat er op nationaal niveau een veel grotere verstrengeling is van het sociaal, economisch en politiek beleid. De vakbeweging en de werkgevers(organisaties) nemen deel aan het macro-management van de economie: de financiële en sociaal-economische politiek van de staat enerzijds en de onderhandelingen over de collectieve arbeidsovereenkomsten anderzijds zijn nauw op elkaar afgestemd. In nauw overleg tussen werkgevers, werknemers en overheid worden de parameters van een nationaal beleid - economische groei, werkgelegenheid, inflatie, betalingsbalans en loon(stijgingen), en sociale zekerheid - op elkaar afgestemd, waardoor er een stevige basis gelegd wordt voor de afspraken over de contractuele relatie binnen organisaties. Dit beleid heeft haar meest ideale uitwerking gevonden in het 'Zweedse model' (Glebbeeck 1990: 5-28): het door de sociaal-democratische partij en de vakbeweging in Zweden vormgegeven integrale beleid met als belangrijkste functie-eisen een solidaire loonpolitiek, een relatief lage inflatie en een volledige werkgelegenheid. In vergelijking met de andere "neo-corporatief geregeerde" (Albeda 1986: 21) landen zoals Duitsland en Nederland springt in Zweden vooral het zeer actieve arbeidsmarktbeleid eruit. Door veel aandacht te schenken aan scholing en opleiding werd de werkloosheid relatief laag gehouden. Een belangrijk voordeel daarvan was dat de

16 Goldthorpe (1984a: 328) beschouwt de neo-corporatistische variant als een reactie van het management op de particularistische arbeidsmarktmacht van sterke groepen werknemers in de eerste variant. Het corporatisme "involves the deflection or redirection of the increased power of organized labour away from the labour market into the political arena".

17 Deze verklaring weerlegt Streeck (1988: 28-29) door erop te wijzen dat de ongelijkheid tussen werknemers en werkgevers tijdens het 'Thatcherisme' van de jaren tachtig groter was dan ooit en er desondanks betrekkelijke vrede was op het arbeidsfront, alsmede een groei van de welvaart. De crisis van het Thatcherisme in het begin van de negentiger jaren kan er op duiden dat Fox door de geschiedenis in het gelijk gesteld zou kunnen worden.

klasse van werknemers homogeen bleef. In combinatie met de gestadige groei van de economie was deze homogeniteit verantwoordelijk voor de succesvolle 'centrale' legitimering van de contractuele relatie.

Ook in de neo-corporatistische variant blijft de structurering van de operationele relatie echter het domein van de werkgevers. Weliswaar worden op centraal niveau de rechten van de werkgever en de plichten van de werknemer in de operationele relatie aan grenzen gebonden, maar dat wil niet zeggen dat sprake is van een "Uebernahme von 'Verantwortung' für das wirtschaftlichen Wohlergehen des Betriebes", zoals Streeck (1988: 33) ten onrechte veronderstelt. In Zweden zijn de herstructureringsexperimenten in meerderheid door het management gestuurd en voornamelijk alleen op centraal niveau geëlitmeerd, waardoor de directe betrokkenheid van de werknemers met deze projecten en met de nieuwe arbeidsorganisatie gering is gebleven (Lash 1990: 193)¹⁸. In Nederland zijn de pogingen om op decentraal niveau invloed uit te oefenen op de bedrijfsvoering en de inrichting van de arbeidsorganisatie grotendeels gestrand, mede door het verzet op centraal vakbonds niveau (Vos 1987: 108-110). Een dergelijke ontwikkeling zou de homogeniteit van de werknemersklasse als pijler onder het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen aantasten, maar, erger nog, zou bedreigend zijn voor de identiteit van de vakbeweging 'an sich'. De moderne vakbeweging bestaat bij de gratie van deze homogeniteit, geïllustreerd door de structuur van de vakbewegingsorganisatie. Werd de structuur van de vakbeweging vroeger - behalve door de ideologische en religieuze scheidslijnen - bepaald door de vele beroepsgroepen, die georganiseerd waren in vele bonden en bondjes die aan het overleg deelnamen, met de abstrahering van de legitimatie van het werk en de voortschrijdende centralisering van het overleg is het aantal bonden drastisch afgenomen. Steeds minder bonden onderhandelen op een steeds hoger niveau voor steeds meer werknemers. Noten en Levie (1991: 93) geven als voorbeeld de dienstenbond FNV in Nederland. De huidige bond is het resultaat van twaalf onafhankelijke bonden die zich sinds de Tweede Wereldoorlog verenigd hebben. In de periode daarvoor was het aantal bonden in deze sector zelfs een veelvoud van deze twaalf.

Voor- en nadelen

Het eerste voordeel van de legitimering van de contractuele relatie in het TPC door het collectieve systeem van de arbeidsverhoudingen is, in het bijzonder waar het de neo-corporatistische variant betreft, de solidariteit tussen de werknemers. Door als één vakbond op te treden kunnen sterke arbeidsmarktgroepen de belangen van zwakke arbeidsmarktgroepen, werklozen en arbeidsongeschikten behartigen¹⁹. Voor de economie als geheel en voor de afzonderlijke organisaties heeft deze homogene en brede belangenbeharti-

18 Dat verklaart wellicht de recente populariteit van de 'democratische dialoog', die de inbreng van de werknemers in het veranderingsproces vooropstelt. Meer hierover in hoofdstuk 7.

19 Werklozen en arbeidsongeschikten hebben zich nooit goed buiten de vakbeweging om kunnen organiseren, laat staan hun macht kunnen doen gelden, omdat het hun aan een machtsbasis op de arbeidsmarkt ontbreekt. Dit ondanks het feit dat zij qua aantal tot de machtigste belangengroepen zouden kunnen behoren.

ging een stabiliserend effect. Zij maakt, anders dan in de voluntaristisch-particularistisch georganiseerde Verenigde Staten en in mindere mate ook Groot-Brittannië, het creëren van het 'sociale vangnet van de verzorgingsstaat' mogelijk.

Het tweede voordeel ligt in het verlengde van het eerste. Door de centrale sturing van de contractuele relatie kunnen gemakkelijker doelen gerealiseerd worden die het niveau van de individuele organisaties en werknemers overstijgen: doelstellingen op het terrein van de sociale zekerheid, het werkgelegenheidsbeleid en het inkomensbeleid, het onderwijsbeleid, de gelijkstelling van maatschappelijke groeperingen in het arbeidsproces, een milieu-beleid, enzovoorts. Door de toenemende doordringing van het organisatiesysteem en het maatschappelijk systeem zijn deze algemene doelstellingen op de lange termijn gezien van cruciaal belang voor de individuele organisaties. Zij zijn echter alleen op centraal niveau te bewerkstelligen. Op decentraal niveau werkt immers het mechanisme van het zgn. 'prisoner's dilemma', dat collectieve actie belemmert (Van der Doel 1980: 70 e.v.)²⁰.

Het derde voordeel is de schaalgrootte. Door centralisering kan tijd, kennis en geld gespaard worden.

Het vierde en laatste voordeel geldt specifiek voor de werkgever. Centrale arbeidsovereenkomsten ontslaan de werkgever van de verplichting de afgesloten contracten tegenover de werknemers te legitimeren. Dat verhoogt de interne stabiliteit van de organisatie. Daarnaast kan de arbeidsmarktcompetitie tussen werkgevers gereguleerd worden en kunnen zij zich beschermen tegen groepen werknemers die een sterke positie innemen op de arbeidsmarkt (Knevels 1985: 316).

Tegenover deze voordelen staan twee grote nadelen. Nadelig is in de eerste plaats de beperkte bewegingsvrijheid die de centraal afgesloten arbeidsovereenkomsten bieden aan de afzonderlijke organisaties om te reageren op de voor die organisatie specifieke veranderingen in de omgeving. Aanpassing van de arbeidsvoorwaarden aan veranderende arbeidsmarkt- en afzetmarktomstandigheden is maar beperkt mogelijk²¹. De hierboven al genoemde veranderde economisch-technologische, sociaal-maatschappelijke en politieke omstandigheden van de jaren tachtig hebben laten zien hoezeer de succesvolle werking van het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen afhankelijk was van een stabiel groeiende afzetmarkt voor industriële massaproducten (Piore & Sabel 1984: 165 e.v.), van een

20 Het 'prisoner's dilemma' werkt in dit verband als volgt. Het is in het gemeenschappelijke belang dat voorzien wordt in een aantal maatschappelijke voorzieningen. Maar het is ieders eigen belang dat dit niet door de eigen organisatie gefinancierd, wordt maar door anderen. Dan is de winst het grootst. Het gevolg is dat iedere individuele organisatie zal proberen de kosten af te schuiven naar andere organisaties, met het argument dat de andere organisaties dat ook proberen. Enerzijds speelt de begeerte van het concurrentievoordeel wanneer anderen voor de kosten opdraaien, anderzijds speelt de angst voor het concurrentienadeel wanneer anderen door dezelfde begeerte worden gegrepen. Het gevolg is dat alleen door collectieve actie de noodzakelijke maatschappelijke infrastructuur tot stand kan komen.

21 Bij grote concerns is de rigiditeit van het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen nadelig voor de vakbeweging. Deze concerns overstijgen het sectorale niveau waarop de CAO's worden afgesloten en 'ontsnappen' daardoor aan de met de vakbond overeengekomen arbeidsvoorwaardelijke regelingen (FNV Dienstenbond 1993: 6).

'statische' technologie en van werknemersgroeperingen die in staat waren een collectief belang van een homogene werknemersklasse te behartigen. Het systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen vormde een barrière voor elke organisatie die zich wilde aanpassen aan de sterk fluctuerende afzetmarkt. Het maakte het ook onmogelijk soepel in te spelen op de sterk divergerende wensen en verlangens van werknemers die "so lange organisati- ons- und statuspolitisch latent gehalten hatten werden können" (Streeck 1988: 41), maar zich plotseling en des te krachtiger manifesteerden. Wanneer bijvoorbeeld een bankwerker die optimaal presteert in een economisch goed draaiend bedrijf, meer zou willen verdienen dan zijn collega die hetzelfde presteert in een economisch minder goed draaiend bedrijf, dan zou dat een aantasting van de bestaande burgerrechten betekenen. Legitiem in het TPC is 'gelijk loon voor gelijk werk'. De CAO schrijft dat voor. Maar: "Op deze wijze wordt het verband tussen handeling en gevolg zeer beperkt geïnterpreteerd en de relatie met het bedrijf als geheel doorgesneden" (Van Zuthem 1990: 8).

Met de hierboven aangehaalde woorden van Van Zuthem (1990: 8) worden we op het tweede grote nadeel gewezen. De legitiemering van de contractuele relatie in het TPC belemmert de betrokkenheid van de werknemer bij het werk dat hij doet en bij het bedrijf waar hij werkt. De contractuele relatie in het TPC vergroot, net zoals de operationele relatie, de afstand tussen organisatie en werknemer. Van het voor het doorbreken van de 'wantrouwenesspiraal' noodzakelijke 'relational contracting' (Dore 1983: 463 e.v., 1987b: 173-192) is op het niveau van de organisatie geen sprake. Het vertrouwen tussen werknemer en werkgever dat dit 'relational contracting' kenmerkt, bestaat alleen op het niveau van de centrale onderhandelaars (Lash 1990: 193 e.v.).

Beide nadelen belemmeren aanpassingen van de operationele relatie in het TPC. Bij geringe aanpassingen die de structuur ongemoeid laten, treden die belemmeringen nog niet zozeer op. De collectief afgesloten arbeidsovereenkomsten bieden dan zelfs enige stabiliteit. Mensen accepteren immers gemakkelijker veranderingen in hun werk, wanneer de voorwaarden waaronder zij werken verzekerd zijn en zij precies weten wat voor werk welk inkomen oplevert²². Het wordt anders wanneer - zoals bij de IPV - de structuur van de operationele relaties ter discussie komt te staan. Op dat moment wordt de specifieke legitiemering van de contractuele relatie van het TPC een belemmering. Ik zal dat in de concluderende paragraaf van dit hoofdstuk toelichten.

6.3 De contractuele relatie in het Nieuwe Productie Concept

Inleiding

Het ontwerp van de contractuele relatie in het NPC is, in vergelijking met het ontwerp van de operationele relatie, in de literatuur over de Sociotechniek vrij weinig aan bod gekomen. In de 'Klassieke Sociotechniek' (Van Eijnatten 1990a en 1990b) zijn weliswaar

22 Streeck (1987: 288) merkt op dat zelfs die kleine aanpassingen moeilijker worden. De verticale loonverschillen in bedrijven zijn in de zeventiger jaren in veel landen door de gecentraliseerde onderhandelingen zo sterk "geërodeerd", dat het steeds moeilijker wordt werknemers aan te sporen hun kwalificaties te verbeteren en intern naar een beter betaalde baan te solliciteren.

aanzetten te vinden (zie de verslagen van het 'Industrial Democracy project' in Noorwegen (Emery & Thorsrud 1976: 106 e.v.)). Ook wordt binnen de 'Moderne Sociotechniek' in Nederland het belang onderkend om, parallel aan de vernieuwing van het systeem van operationele relaties, "nieuwe selectie-, beoordelings-, promotie-, opleidings- en beloningssystemen" te ontwerpen (Kuipers & Van Amelsvoort 1990: 202) en deze systemen op te nemen als aspectsystemen van de sociotechniek (Boonstra 1991: 218). Vooralsnog echter is daar weinig inhoud aan gegeven. Voor zover pogingen zijn ondernomen, betreffen die vooral het ontwerpen van een nieuwe beloningssystematiek (Maassen 1982; Pot 1988; Noten 1990). Als een eerste aanzet voor een breder ontwerp kan ik Huiskamp (1992) noemen. De analyse in deze paragraaf zal daarom meer het karakter van een constructie dan van een reconstructie hebben.

De opzet van deze paragraaf is analoog aan die van de voorafgaande. Dat wil zeggen dat achtereenvolgens wordt geanalyseerd hoe in de contractuele relatie van het NPC de adaptieve, integratieve en legitimerende functie gerealiseerd wordt, c.q. zou kunnen worden. Telkens worden eveneens de risico's en kansen voor de organisatie en/of haar leden belicht.

6.3.1 De adaptieve functie

In het NPC is er door het relatief grote aanpassingsvermogen van de operationele relatie minder behoefte aan de personeelsvolumeflexibiliteit die in het TPC gerealiseerd wordt door de spotmarktrelatie. De structurele flexibiliteit van het systeem van operationele relaties maakt het mogelijk gebruik te maken van de technische flexibiliteit van machines en de personeelsmixflexibiliteit van de werknemers. Deze personeelsmixflexibiliteit vraagt van de werknemers dat zij beschikken over voldoende en voldoende brede kwalificaties, die zij op de langere termijn verder kunnen ontwikkelen. Daarnaast zullen de werknemers ook gemotiveerd moeten zijn door de inhoud van hun werk. Van het management vraagt deze vorm van flexibiliteit dat er een op de werknemers toegesneden beleid moet zijn dat aansluit op het beleid ten aanzien van de operationele relaties. De zorg voor een dergelijk beleid - door werving en selectie, door training, begeleiding en opleiding, door de interne allocatie en doorstroming en niet in het minst door de beloning - draagt een breder karakter dan het traditionele personeelsbeleid in het TPC. Het gaat hier om wat in de tachtiger jaren Human Resource Management (HRM) is gaan heten (Van Dijck 1989 en 1992). De notie 'HRM' geeft uitdrukking aan de verstrengeling van de operationele en de contractuele relatie die onvermijdelijk was bij de transitie van het TPC naar het NPC²³. Het sterk van het TPC afwijkende kwalificatie- en motivatiepatroon in het NPC heeft gevolgen voor de wijze waarop de onderhandelingen over het arbeidscontract plaatsvinden, alsook voor de inhoud van dat contract. In de contractonderhandelingen is de plaats

23 De terminologie 'Management van Human Resources' is feitelijk niet zo gelukkig. Het gaat hier niet om de 'formele en reële beheersing' van de werknemers, zoals in het TPC, maar om het mobiliseren (letterlijk 'het beweeglijk maken') van mensen die de in potentie aanwezige mogelijkheden van de NPC-organisatie moeten realiseren en verder ontwikkelen.

van de homogene massa-arbeider van het TPC (vertegenwoordigd door de vakbond) ingenomen door de breed gekwalificeerde, op het werk betrokken werknemer van het NPC, die zijn persoonlijke belangen inzake werk en beloning laat doorklinken in het te bereiken resultaat. De centrale regelgeving van het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in het TPC kan daarvoor een belemmering zijn. De onderhandelingen worden 'ontregeld' in die zin dat ze minder dan voorheen aan regels gebonden zijn (Lash 1990). Er vindt decentraal een integratie plaats van de arbeidsverhoudingen aan de ene kant en de bedrijfsvoering op organisatieniveau aan de andere kant. Wat in het TPC het domein van het daarvoor speciaal toegeruste en semi-autonome "regelsysteem à la Dunlop" was, wordt in het NPC (weer) het domein van de werkgever (Strauss 1984).

Wat de inhoud van het contract betreft vereist de verlangde hoge personeelsmixflexibiliteit ten eerste dat de werknemers in een directe, open relatie staan en kunnen blijven staan met de voor hun werk relevante omgeving. Zij moeten niet afgesloten zijn van 'hun afzetmarkt'. Op de tweede plaats moeten de contracten tussen werknemers en werkgever het innovatief vermogen van de organisatie op de korte en lange termijn garanderen er ook het ontwikkelingsvermogen van de werknemer niet belemmeren. Werkgever er werknemer zijn daarom gebaat bij een onbelemmerde uitwisseling tussen de organisatie er de arbeidsmarkt.

Hierboven zijn de voorwaarden geschetst voor een 'professionele relatie' (Ten Have & Vissers 1987: 19). Deze professionele relatie kenmerkt zich door goed geschoolde werknemers die opereren op een "berufsfachlicher Markt" (Lutz 1987: 44). Hun organisatie-externe mobiliteit is relatief hoog. Opleiding en de aanwezige, extern verworven kwalificaties zijn de belangrijkste selectiecriteria van de kant van de werkgever; van de kant van de werknemers zijn dat de beloning en de kwaliteit van de arbeid op de korte maar zeker ook op de lange termijn.

Het contract tussen werknemer en werkgever heeft een privaatrechtelijk karakter: de relatie tussen werknemer en organisatie wordt op microniveau geordend (Williamson Wachter en Harris (1975) spreken in dit verband van "private ordening"). De regulerende burgerrechten van het TPC zijn geminimaliseerd. Er bestaat ook minder behoefte aan deze beschermende paraplu. Door de grotere gelijkheid tussen werkgever en werknemer in de operationele relatie is de werknemer in staat zijn privébelangen op het contractuele vlak te realiseren. Het contract is een compromis tussen de particularistische belangen van de werknemer enerzijds en die van de werkgever anderzijds. Er is een relatief losse binding tussen werknemer en werkgever.

Wat voor soort contracten er in de korte praktijk van het NPC tussen werkgever en de 'professional' zijn afgesloten, blijkt nog in belangrijke mate afhankelijk te zijn van de positie die de verschillende partijen van oudsher innemen in het overleg over de arbeidscontracten, zo stelt Lash (1990: 186). Vooral in de Verenigde Staten met een voluntaristisch-particularistische traditie en een sterke positie van 'het kapitaal' heeft zich een veelvoud aan professionele contractvormen ontwikkeld. Een voorbeeld van zo'n professionele contractvorm is het 'leverancierscontract' tussen de organisatie en een autonoom 'profit center'. Wanneer de krachtsverhouding tussen werkgever en werknemer bij de verdeling van de rechten en plichten redelijk in balans is, dan "scheint der Arbeitsvertrag

überhaupt seine Besonderheiten zu verlieren und mehr und mehr denselben Gesetzen zu unterliegen wie ein Zuliefer- oder Werkvertrag, zu dem er oft genug auch den Form nach wird" (Streeck 1988: 47). Een cruciaal verschil tussen de spotmarkrelatie van het TPC en de contractvormen van het NPC is, dat de werknemer of leverancier die in het NPC om zijn persoonsgebonden specifieke vaardigheden gevraagd is, onvervangbaar is. De positie op de markt is bijzonder sterk, wat blijkt uit de vaak jarenlange contracten die tussen de specialist en de organisatie gesloten worden.

Voor- en nadelen

De professionele relatie tussen werknemer en werkgever in het NPC garandeert een groot vermogen tot aanpassing van de organisatie aan de omgeving, zowel in kwantitatief opzicht, als in kwalitatief opzicht. De werknemers kunnen een brede range van regelende en uitvoerende taken verrichten, in direct contact staan met de afzetmarkt en andere relevante netwerken in de omgeving, en betrokken zijn bij hun arbeid.

Deze grote flexibiliteit brengt het risico met zich mee van een te geringe integratie. In de NPC-organisatie wordt de binding tussen individu en organisatie gerealiseerd door de inhoud van het werk. De organisatie beheerst de inbreng van de werknemer door meting van zijn 'professionele output' (zie paragraaf 5.2.2). Professioneel wil hier zeggen dat de werknemer voor een belangrijk gedeelte de totstandkoming van de aard van de output zelf bepaalt en dat de output niet - zoals in het TPC - grotendeels indifferent is voor de inbreng van de werknemer. Met dat gegeven moet de binding van de professionele werknemer aan de organisatie erin bestaan dat zijn doelstelling niet strijdig is met de doelstelling van het bedrijf (Ten Have & Vissers 1987: 20).

Het is echter de vraag of bijvoorbeeld de bediener van een computer gestuurde bewerkingsmachine (CNC-machine) in een groot bedrijf, die na een uitgebreide opleiding zodanige kwalificaties bezit dat hij een begerenswaardige prooi is geworden voor kleine bedrijven uit de omgeving, zich door loyaliteit met de doelstellingen van de organisatie zal laten weerhouden van een goed betaalde functie elders (Fruytier, Ten Have e.a 1988: 57 e.v.). Hier dreigt een gevaar voor de integratie van de organisatie. Een groot verloop bedreigt de continuïteit van de organisatie. Dit was bijvoorbeeld in de sector van de softwarebureaus in de jaren tachtig te zien (Van den Berg & Van de Tillaart 1986). 'Job-hopping' was hier een algemeen verschijnsel. De bureaus stelden zich ertegen te weer door 'social meetings' te organiseren, door snelle carrières binnen het bureau mogelijk te maken of door anderszins de binding tussen de professional en de organisatie te verbeteren.

Verder is aan de professionele relatie in zakelijk opzicht een risico voor de integratie verbonden, namelijk het risico van een te autonome opstelling van de werknemer. Professionals laten zich moeilijker sturen dan werknemers die over weinig regelcapaciteit beschikken en in het extreme geval met handen en voeten aan het productieproces gebonden zijn.

Sociaal gezien tenslotte bestaat het risico dat de professionals zo'n heterogeen gezelschap vormen dat binnen de organisatie een competentiestrijd ontstaat die verlamrend werkt op de organisatie als geheel.

De professionele relatie heeft potentieel niet alleen nadelen voor de werkgever. Het hangt van de situatie op de arbeidsmarkt af of het potentiële nadeel voor de werknemers relevant wordt. Op een gespannen arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld de markt van de softwarebouwers in de jaren tachtig, zijn er risico's voor de werkgever en buit de werknemer zijn sterke arbeidsmarktpositie uit. Op een ruime arbeidsmarkt daarentegen zal de werknemer er alles aan doen om een vast dienstverband te bemachtigen dat hem zekerheid verschaft. De professionele relatie is in dat geval in zijn nadeel.

6.3.2 De integratieve functie

De hierboven beschreven potentiële nadelen die inherent zijn aan de professionele relatie hebben ertoe geleid dat contractvormen zijn ontstaan die een hoge mate van (interne) personeelsmixflexibiliteit koppelen aan 'werkzekerheid' voor de werknemer en een sterke binding tussen organisatie en werknemer. Er ontstaat een 'clanrelatie' (Ten Have & Vissers 1987: 21) tussen organisatie en werknemer.

Het naast elkaar bestaan van de professionele relatie en de clanrelatie is kenmerkend voor de contractuele relatie in het NPC. Al naar gelang de situatie op de arbeidsmarkt zullen de werkgevers en werknemers druk uitoefenen om respectievelijk een professionele relatie of een clanrelatie aan te gaan. Het hangt echter niet alleen van de situatie op de arbeidsmarkt af welke relatievorm de voorkeur heeft. Factoren die te maken hebben met de operationele relatie spelen eveneens een rol:

- De 'wederzijdse afhankelijkheid' (Mastenbroek 1990: 88 e.v.) die de arbeidsoperaties voor de arbeiders met zich meebrengen. Van Delden (1993: 191) onderscheidt drie gradaties van wederzijdse afhankelijkheid van 'professionals':
 1. het 'verband van individuele professionals', waar alleen sprake is van beheersmatige afhankelijkheid en de output strikt aan de persoon gebonden is;
 2. de 'professionele groep', waar de output afstemming tussen de professionals vraagt;
 3. de 'professionele organisatie', waar de output het gezamenlijke produkt is van professionals.Hoe groter de wederzijdse afhankelijkheid, hoe sterker vanuit de organisatie om een clanrelatie gevraagd zal worden.
- De aard van de gevraagde kwalificaties. Wanneer de gevraagde kwalificaties op de externe markt verworven kunnen worden, kan sneller met de 'externe oplossing' van de professionele relatie worden volstaan (Lutz 1987: 45). Worden daarentegen kwalificaties verlangd die 'bedrijfsspecifiek' zijn, dan zullen organisaties eerder voor clanrelaties opteren²⁴.
- De betrokkenheid op de doelstellingen van de organisatie. Wanneer de kwaliteit van de output van de werknemer afhankelijk is van zijn loyaliteit tegenover de doelstel-

24 Het kan ook andersom zijn dat bedrijven als strategie hebben hun werknemers te binden en daarom de gevraagde kwalificaties steeds bedrijfsspecifieker maken (Lutz 1987: 13).

lingen van de organisatie en 'opportunistisch gedrag' de organisatie kan schaden, dan zal de werkgever er de voorkeur aan geven de banden met de werknemer nauw aan te halen ("relational contracting") in een clanrelatie.

De werkzekerheid voor de werknemer wordt in de clanrelatie vastgelegd in contracten voor onbepaalde tijd²⁵. Het verschil met de contracten in de bureaucratische relatie is dat de lange-termijncontracten van de clanrelatie, evenals de korte-termijncontracten van de professionele relatie, "aus dem Markt erwachsen" (Streeck 1988:48) zijn. Ze hebben een privaat, op de persoon toegesneden karakter. Ze ontleen hun stabiliteit niet aan de in het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen vastgelegde burgerrechten, maar aan de paritaire machtsverhoudingen van de operationele relatie.

De rechten van de werknemer en plichten van de werkgever zijn in de clanrelatie veel preciezer vastgelegd dan in de professionele relatie. Zij behelzen, naast afspraken over de beloning en garanties over de arbeidsplaats, ook afspraken over ontplooiingsmogelijkheden in het werk, loopbaanontwikkeling binnen het bedrijf, mogelijkheden voor trainingen en opleidingen, enzovoorts. Die afspraken garanderen de interne flexibiliteit, maar ook de wederzijdse binding tussen de werknemer en de organisatie. Er ontstaan, zoals Piore en Sabel (1984) het noemen, "plant communities of multi-skilled workers".

Het private, door de markt bepaalde karakter van de clanrelatie en de relatief paritaire machtsverhoudingen sluiten het bestaan van een interne markt²⁶ niet uit. Zowel de werkgever en de werknemer hebben er belang bij. De van de externe markt afgegrensde interne markt vervult in de clanrelatie dezelfde functie als het van het economische systeem afgegrensde systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in de bureaucratische relatie. Zij beschermt beide partijen tegen de wispelturigheid van de externe arbeidsmarkt. Tenslotte onderscheidt de clanrelatie zich van de bureaucratische relatie wat betreft het criterium dat de werkgever hanteert voor de selectie van werknemers. De werkgever selecteert niet alleen op basis van het opleidingsniveau, maar kijkt ook naar de 'persoonlijkheid' van de werknemer (Ten Have & Vissers 1987). Deze werkwijze duidt erop dat een groot belang wordt gehecht aan de in het contract niet te specificeren verantwoordelijkheid die van de werknemer bij het uitvoeren van zijn werk gevraagd wordt.

Voor- en nadelen

Voor de werkgever heeft de clanrelatie het voordeel van een vaste kern van hoog gekwalificeerde en operationeel flexibele arbeidskrachten die het organisatieproces stabiliteit

25 Bij verschillende snel groeiende elektronische bedrijven met sterk gespecialiseerd werk zijn onder druk van de markt in de tachtiger jaren zelfs "no-layoff guarantees for either economic or technological reasons" (Gutchess 1985: 14) gegeven.

26 Beter is wellicht de term "bedrijfsinterne deelmarkt" ter onderscheiding van de "interne markt" van de bureaucratische relatie. Vanwege het spanningsveld tussen clanrelatie en professionele relatie spreekt Van Hoof (1987: 268) in navolging van Althaus en Kallenberg (1981) over een "bedrijfs- en beroepsinterne deelmarkt", omdat de mensen in de clanrelatie "hun sterke marktpositie mede daaraan (ontlenen) dat zij de voordelen die bedrijfs- en beroepsdeelmarkten bieden kunnen combineren".

verlenen. In de tijd gezien kan kennis en ervaring relatief gemakkelijk vastgehouden worden, omdat er weinig verloop is. Een goed management van de loopbanen van de medewerkers maakt een proces van continue kennisontwikkeling mogelijk. Sociaal gezien mag van de werknemers een relatief - dat wil zeggen in vergelijking met de professionele relatie - grote loyaliteit ten opzichte van de organisatie verwacht worden. Deze werkt remmend op het uitbreken van conflicten. Voor de werknemer biedt de clanrelatie behalve interessant werk ook nog de garantie van een vaste arbeidsplaats.

Hoe groot de interne structurele en personeelsmixflexibiliteit van organisaties met een clanrelatie ook is, de risico's van de clanrelatie zijn de optredende "rigidities in the labour market" (Dore 1987a), die op den duur het functioneren van deze organisaties kunnen benadelen. De geslotenheid ten opzichte van de externe arbeidsmarkt zal ten koste gaan van het innovatievermogen van organisaties, omdat nieuwe kennis en inzichten alleen door de aanwezige werknemers verworven kunnen worden en nauwelijks door het aantrekken van 'buitenstaanders'. Wanneer de instroom van nieuwe leden in een economisch minder goede periode stagneert, dan blijft het bedrijf daar een veel langere tijd last van hebben. Er komt een 'gap' in het personeelsbestand: er treedt vergrijzing op en de aansluiting tussen ouderen en jongeren verloopt moeizamer. Ook op de middellange termijn echter bedreigt de clanrelatie de kwantitatieve flexibiliteit. Immers: conjunctuurschommelingen en seizoensfluctuaties kunnen niet soepel opgevangen worden.

Wanneer er geen beheerste en gestadige in- en uitstroom van arbeidskrachten is, of wanneer op korte termijn de kosten naar beneden gehaald moeten worden, zal een bedrijf gaan zoeken naar alternatieven voor de clanrelatie. Een eerste mogelijkheid is wat Lutz (1987: 270) de "Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse an den Rändern interner Arbeitsmärkte" noemt. Rondom de vaste kern van breed gekwalificeerde werknemers komt een schil van medewerkers die wel over de kwalificaties beschikken om het hooggekwalificeerde werk te verrichten, maar die slechts in tijdelijke dienst zijn en voor wie de organisatiebindende rechten van de clan niet gelden. De organisatie is ervan verzekerd dat deze tijdelijke medewerkers na afloop van het contract weer vertrekken. De beste kunnen eventueel in vaste dienst aangenomen worden. Ook bestaat de mogelijkheid om de organisatie voortdurend te 'verversen' met nieuwe, goed opgeleide medewerkers. Dit eerste alternatief biedt het voordeel van de kwantitatieve flexibiliteit van de professionele relatie, terwijl de voordelen van de clanrelatie behouden blijven²⁷. Vooral in de technische sector komt het vaak voor dat hoog gekwalificeerd werk op basis van een tijdelijk contract wordt uitgevoerd (De Volkskrant 17-8-1993). Het technisch personeel komt steeds moeilijker via uitzendbureaus aan het werk, omdat de organisaties behoefte hebben aan contracten die langer zijn dan de wettelijke uitzendtermijn van zes maanden. Deze wettelijke termijn kan overigens omzeild worden door het personeel niet uit te zenden maar te detacheren. Het systeem van 'AIO's' en tijdelijke 'postdocs' op de Nederlandse universiteiten is een tweede voorbeeld van deze flexibilisering.

27 Van een echte 'professionele relatie' is geen sprake, omdat daarvoor de positie van de werknemer op de arbeidsmarkt te zwak is.

Een tweede alternatief bestaat hierin dat men naast de clanrelatie met een deel van het personeel een spotmarkrelatie aangaat. In dit geval is eveneens sprake van een splitsing van het arbeidsbestand, maar ook van een splitsing in de structuur van de operationele relatie. Voor de (op den duur langzaam in omvang afnemende) arbeidsplaatsen die veel deskundigheid, specifieke kwalificaties en/of een behoorlijke loyaliteit en betrouwbaarheid vereisen, blijft de clanrelatie met haar interne markt bestaan, maar "gleichzeitig entstehen hiervon streng geschiedene Arbeitssysteme vom Typ tayloristischer Arbeitsorganisation, die auf kurzfristige Nutzung schnell disponibeler Arbeitskräfte abgestellt sind" (Lutz 1987: 272)²⁸. Deze situatie impliceert dat het NPC niet op de gehele organisatie van toepassing is, maar slechts op een gedeelte: we stuiten hier op het in hoofdstuk drie genoemde probleem van het NPC voor de 'happy few'. Oehlke (1993: 42) spreekt hier van een "halbierter produktionsstrategischer Paradigmenwechsel".

Het derde, meest vergaande alternatief is het uitbesteden van een deel van de productie aan - in veel gevallen vroeger tot het 'moederbedrijf' behorende - toeleveranciers, zodat alleen de vaste kern van arbeidskrachten binnen het bedrijf blijft (Altmann 1992: 24-33; Sauer 1992: 59). De toeleveranciers proberen de grote financiële druk die hen door het 'moederbedrijf' wordt opgelegd en de voortdurende dreiging dat het moederbedrijf een goedkoper producerende concurrent vindt, af te wentelen op hun werknemers door alleen nog maar tijdelijke contracten af te sluiten²⁹.

Alle drie alternatieven leiden tot een segmentatie van het werknemersbestand op de arbeidsmarkt. In het eerste alternatief is er een scheiding tussen in- en externe markt; in het tweede en derde alternatief is er daarnaast ook een scheiding tussen primaire markt en secundaire markt in de betekenis van de dubbele arbeidsmarkttheorie (Valkenburg & Vissers 1978).

De ontwikkelingen in de jaren tachtig hebben laten zien dat het proces van segmentering niet ondenkbeeldig is (Van Hoof 1987: 256 e.v.). Streeck (1988: 43) vindt zelfs het vermoeden gerechtvaardigd dat het gebruik van breed gekwalificeerde werknemers in een gedeconcentreerde productieorganisatie "der Marginalisierung einer durch kurzfristige Verträge disponibel gehaltenen Rand-Arbeitnehmerschaft nicht nur nicht widerspricht, sondern sie sogar ökonomisch voraussetzt". Hij ziet als tegenpool van het neo-corporatisme van de zestiger en zeventiger jaren niet de neo-liberale maatschappij met gelijkwaardige marktpartijen op de arbeidsmarkt, maar een 'dualistische' maatschappij, gekenmerkt door een groeiende ongelijkheid tussen primaire en secundaire, en interne en externe arbeidsmarkten. Het zou echter onjuist zijn om deze segmentering op de huidige arbeidsmarkt louter en alleen op het conto van de clanvorming in het NPC te schrijven. De belangrijkste oorzaak is de onmacht van de Tayloristische bureaucratie om te flexibiliseren anders dan door de spotmarkrelatie, zo is in hoofdstuk 3 al beschreven. De vakbeweging

28 De behoefte aan volumeflexibiliteit kan zover gaan dat deze 'restplaatsen' buiten de organisatie bij toeleveranciers ondergebracht worden, een situatie die vooral in Japan relatief veel voorkomt (Dore 1987b).

29 Dit derde alternatief vormt een integraal en onmisbaar, maar in veel beschouwingen vaak vergeten onderdeel van het 'lean production'-concept (Tokunaga e.a. 1991).

als vertegenwoordiger van de traditionele TPC-werknemer beschikt niet over voldoende macht om de opkomst van deze spotmarkrelatie te voorkomen. Die macht bezitten de NPC-werknemers in de vaste kern wel. Die macht is echter niet de homogene, collectieve macht van de massa-arbeider in het TPC, maar een macht die steunt op de individuele positie in het arbeidsproces. Deze macht is heterogeen, zowel zakelijk gezien, als in de tijd gezien. Zij verschilt zakelijk gezien al naar gelang de positie van de werknemer in de organisatie³⁰ en al naar gelang de economische positie van het bedrijf, de branche enzovoorts. In de tijd gezien zal het gebruik van de macht per organisatie variëren al naar gelang daar behoefte aan is. Sterke groepen werknemers zullen hun macht gebruiken om clanrelaties tussen hen en de bedrijven af te dwingen. De traditionele vakbond hebben daar niet bij nodig. Zij onderhandelen individueel en formeren hoogstens hun eigen categorale belangenvertegenwoordiging voor de verwerving en verdediging van hun clanprivileges.

Deze segmentatie vormt in de eerste plaats een risico voor de sociale verhoudingen in de maatschappij (Köbben & Godschalk 1986; Engbersen, Van der Veen & Schuijt 1987). Een maatschappij is gebaat bij stabiele arbeidsverhoudingen. De relatief hoge stabiliteit van de arbeidsverhoudingen in de neo-corporatistische landen Nederland, W.-Duitsland en met name Zweden in de afgelopen decennia berustte voor een aanzienlijk deel op de 'collectieve gelijkheid' van de werknemers. De 'dualistische samenleving', die gekenmerkt wordt door een groeiende ongelijkheid tussen primaire en secundaire, en interne en externe arbeidsmarkten, bedreigt deze collectieve gelijkheid en daarmee de stabiliteit van de arbeidsverhoudingen.

Segmentatie van werknemersgroepen houdt ook risico's in voor het individuele bedrijf. Bedrijven zijn gebaat bij redelijk gelijkwaardige arbeidscontracten in het economische bestel en niet te grote inkomensverschillen (Dore 1987b: 68-84). De ongelijke (en ongelijke) ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden tussen en binnen bedrijven kan bedreigend zijn voor de integratie van de organisatie.

6.3.3 De legitimerende functie

In het TPC, zo is in paragraaf 5.3.2 geanalyseerd, ontleent de operationele relatie haar legitimiteit aan de contractuele relatie. De contractuele relatie op haar beurt ontleent legitimiteit aan het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen. In het NPC is de verhouding omgekeerd: de contractuele relatie ontleent haar legitimiteit aan de operationele relatie, die haar betekenis ontleent aan concrete, dat wil zeggen direct op de arbeidsoperatie betrokken opvattingen, waarden en normen, in de context van individu, organisatie en maatschappij (zie figuur 6.2). De rechten die de werknemer in het NPC aan zijn contract ontleent, stelen niet op collectief gemaakte afspraken, maar op zijn (te leveren) prestatie

30 Deze posities zijn op zich minder versnipperd en minder hiërarchisch geordend dan in het TPC. Maar waar in het TPC de relatief grote verschillen toegevoegd werden in de collectief vastgestelde contracten, treden de relatief kleine verschillen in de geïndividualiseerde contracten van het NPC naar voren.

NPC grote gevolgen. Ook voor de structuur en het functioneren van de werknemers- en werkgeversverenigingen zijn de gevolgen immens. Er ontstaat in het NPC op het organisatie-niveau een integratie van arbeidsverhoudingen en bedrijfsvoering. Werkgevers willen meer individuele vrijheid om de lonen en andere aspecten van de contractuele relatie, zoals bijvoorbeeld de VUT-regeling, flexibel te laten aansluiten op hun eigen bedrijfsspecifieke afzet- en arbeidsmarktsituatie, hun eigen lange-termijn produktstrategieën, enzovoorts. Werknemers willen niet langer als lid van "de familie Doorsnee" (De Volkskrant 5-6-1993) behandeld worden in een neo-corporatistisch systeem van arbeidsverhoudingen, maar op basis van hun sterkere positie in het productieproces als individueel lid van de organisatie onderhandelen met de werkgever. Wanneer zij zich daarbij laten vertegenwoordigen, dan ligt een bedrijfsgebonden vertegenwoordiging voor de hand en geen bedrijfsoverstijgende vakbond ("unionism without unions", aldus Garbarino (1984)). Dit impliceert dat, als de traditioneel centraal georganiseerde vakbeweging in deze nieuwe situatie toekomst wil hebben, zij tegemoet zal moeten komen "aan de veelkleurigheid en aan de behoefte aan differentiatie" van haar leden (ik citeer hier uit de congresnota *Veelkleurige Vooruitzichten* van het FNV (1993: 17)).

De huidige, onomkeerbare afbrokkeling van de sociale cohesie binnen de klasse van de werknemers vraagt om een fundamentele koerswijziging van de vakbeweging. Zij wordt genoodzaakt om op een minder centraal niveau dan tot nu toe onderhandelingen te gaan voeren over meer gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden, "waarbij de specifieke belangen van de afzonderlijke categorieën werknemers een grotere betekenis verkrijgen" (Lulofs 1987: 15). Deze differentiatie in de belangen van de werknemers houdt niet alleen verband met de veranderde structuur van de productieorganisaties en de technologische ontwikkeling, maar heeft - in wisselwerking daarmee - ook te maken met de roep vanuit de maatschappij om een grotere flexibiliteit in bijvoorbeeld werktijden en beloningen (Jacoby e.a. 1986). Deze ontwikkelingen brengen het ook in Nederland (Reynaerts 1985: 16 e.v.) lang gekoesterde ideaal van een "brede vakbeweging" (Buitelaar & Vreeman 1985: 26) in gevaar. De noodzaak tot aanpassing van de structuur en het functioneren lijkt sterker te zijn bij de - met een sterke achteruitgang van het ledenaantal geconfronteerde - vakbeweging in de minder centraal gereguleerde Angelsaksische landen (Visser 1987: 282-283; Garbarino 1984: 48) dan in de neo-corporatistisch georganiseerde landen. Lash (1990: 186) geeft als verklaring hiervoor dat met name in Zweden de vakbonden speelruimte boden voor - of beter gezegd controle hielden over - de "post-Tayloristische" of "post-Fordistische" (Piore & Sabel 1984) experimenten met een nieuwe productieorganisatie, terwijl bijvoorbeeld in Engeland de vakbeweging de scheidslijn tussen wat 'des werkgevers' was en wat 'des werknemers' veel stringenter in acht nam. Maar het is de vraag of in het 'Zweedse model' en breder gezien in het neo-corporatistische systeem van collectieve arbeidsverhoudingen de vakbeweging over voldoende mogelijkheden beschikt om haar invloed te (blijven) uitoefenen op de transitie van TPC naar NPC. Levie en Moore (1984) concluderen in hun onderzoek in vijf Westeuropese landen dat het management van ondernemingen die de stap van TPC naar NPC gemaakt hebben, in sommige gevallen bereid was te overleggen met de werknemers en hun vakbonden over de technisch-organisatorische vernieuwingen. De meeste ondernemingen houden de vakbeweging echter

buiten de deur. Van oudsher heeft het management zijn bedenkingen gehad tegen de vergroting van de invloed van de vakbeweging op het niveau van de afzonderlijke ondernemingen (Reynaerts & Nagelkerke 1986: 228). Dat gold voor de contractuele relatie (Huiskamp 1985) en zeker voor de operationele relatie in organisaties. Het management beschouwde de inrichting van de productieorganisatie als zijn werk. Het heeft zich nooit echt gevoelig getoond voor de, onder andere door "progressieve delen" van de vakbeweging eind jaren zestig naar voren gebrachte, sociale argumenten ter verbetering van de arbeidssituatie (zie bijvoorbeeld Ramondt (1975))³². Alleen economische argumenten vermochten het management ertoe te verleiden zich met 'werkstructurering' bezig te houden (Mendner 1975).

Maar ook de vakbeweging zelf heeft, in Nederland nog minder dan in Duitsland en Zweden, nooit veel behoefte gevoeld om zich binnen de bedrijven intensief te bemoeien met een structurele verandering van de operationele en contractuele relatie. Haar domein is bedrijfsextern (Teulings, Leynse & Van Waarden 1981: 103). De vakbeweging is omwille van het behoud van haar eigen identiteit gebaat bij handhaving van de operationele structuur van het TPC met zijn centrale arbeidsonderhandelingen over de contractuele relatie. Dat stelt de vakbeweging voor een dilemma als het erom gaat de 'geïndividualiseerde' belangen van haar leden te behartigen, een dilemma dat door de Nederlandse vakcentrale inmiddels nadrukkelijk onderkend wordt (FNV 1993: 5). De risico's van het NPC scherpen deze dilemma's nog aan. Bij de behandeling van de integratieve functie is al gewezen op het risico van segmentering van het werknemersbestand, maar ook aan de legitimering van de contractuele relatie in het NPC zijn risico's verbonden. Deze zullen - naast de voordelen - hieronder behandeld worden.

Voor- en nadelen

De relatief grote motivatie en betrokkenheid van de werknemer bij het productieproces zijn voordelen van de wijze waarop de contractuele relatie in het NPC gelegitimeerd wordt, die al genoemd zijn bij de behandeling van de operationele relatie in het NPC. De focus van het werknemersgedrag is en blijft de arbeid en de ontplooiing in de arbeid. Het contract versterkt dit: de betrokkenheid bij het productieproces wordt gestimuleerd door wat Lash (1990: 194) noemt "lokale vertrouwensrelaties en lokale relationele contractvormen", die bij centralistische arbeidsverhoudingen niet ontstaan kunnen. Zowel voor een effectieve informatievoorziening, als voor het verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van de werknemers zijn deze directe relaties tussen werknemer en werkgever essentiële voorwaarden.

Een ander voordeel van de wijze waarop de contractuele relatie in het NPC gelegitimeerd wordt, is de operationele flexibiliteit voor de organisatie. Omdat de machtsasymmetrie en de daaruit resulterende vicieuze cirkel van wantrouwen en massieve beheersing van het

32 Het is in dat licht dan ook niet zo vreemd als het op het eerste gezicht lijkt, dat het de (militante geleidingen binnen de) vakbonden geweest zijn die in Duitsland eind jaren zestig als eerste de eis tot decentralisering van de onderhandelingen over de contractuele relaties gesteld hebben (Streeck 1987: 289). Zij zagen anders geen mogelijkheid, hoe sterk de vakbonden op dat moment ook waren, om onderwerpen die niet de contractuele relatie, maar de operationele relaties betroffen op de agenda van de onderhandelende partijen te krijgen.

TPC hier niet optreden, zijn allerlei inherent rigide, institutionele regelingen op centraal niveau tussen vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers en de overheid om de uitwassen daarvan te neutraliseren niet nodig. Zo ontstaat ruimte voor de veel flexibeler onderhandelingen op bedrijfsniveau.

Tenslotte zijn aan de legitimering van de contractuele relatie op organisatieniveau voordelen voor de integratie van de organisatie verbonden. Het systeem van contractuele relaties binnen de organisatie wint aan eenduidigheid, doordat allerlei organisatievreemde verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen werknemers worden weggenomen: het is mogelijk maatwerk te leveren (FNV Dienstenbond 1993: 9).

De nadelen van de legitimering van de contractuele relatie in het NPC manifesteren zich vooral op een niveau boven dat van de afzonderlijke organisatie. De regulerende functie van het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen in het TPC geldt niet alleen de afzonderlijke organisaties, maar reikt ook over de grenzen van het individuele bedrijf heen, zo is in paragraaf 5.2.3 beschreven. Deze macro-regulerende functie wordt veel moeilijker in het NPC. Afspraken op sectorniveau over bijvoorbeeld mobiliteitsbevordering en scholing worden moeilijker. Er kunnen te grote verschillen in beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden of een te grote concurrentie op loonkosten tussen ondernemingen gaan ontstaan, waardoor de interne stabiliteit van organisaties wordt aangetast. Een probleem voor de werknemers in kleine bedrijven is dat zij veel minder gemakkelijk dan hun collega's in grote bedrijven hun krachten kunnen bundelen om tot goede afspraken met de werkgever te komen. De eerder genoemde schaalvoordelen van collectieve regelingen vervallen, niet alleen voor werkgevers, maar ook voor werknemers.

Een wellicht nog groter nadeel van de organisatiegebonden legitimering van de contractuele relatie in het NPC is gelegen in het feit dat de vormgeving van een sociaal en economisch beleid van een samenleving bemoeilijkt wordt. Immers, omdat in het NPC het contract niet zozeer op algemene burgerrechten berust, zoals in het TPC, maar ook en vooral op de private rechten die de werknemer ontleent aan zijn positie in de productieorganisatie, is het "nicht nur nicht durch kollektives Handeln übertragbar und generalisierbar, sondern auch als Motor von Umverteilung und ausgleichender Gerechtigkeit unbrauchbar" (Streeck 1988: 48). Het ongelijkheidsprobleem heeft zich verplaatst van het organisatieniveau in het TPC naar het maatschappelijk niveau in het NPC. Zorgde in het TPC het systeem van collectieve verhoudingen voor gelijkheid in de onderhandelingen over de contractuele relatie op basis waarvan de ongelijkheid in de operationele relatie kon blijven bestaan, in het NPC zal in de contractuele relatie op organisatieniveau 'ontwerp'-ruimte gecreëerd moeten worden voor centrale regulering ter voorkoming van de dreigende ongelijkheid tussen de verschillende maatschappelijke groepen³³.

33 Dit wil niet zeggen dat, zeker bij grote bedrijven, geen ongelijkheids- of solidariteitsproblemen kunnen ontstaan. Een voorbeeld daarvan zijn de problemen met de flexibele VUT-regeling bij AKZO (De Volkskrant 10-3-1993). De vervanging van de collectieve VUT-regeling door een individuele spaarregeling (de FUT - 'flexibele uitredingsregeling' - genoemd) brengt vooral de oudere werknemers in de problemen. Zij zouden een te groot gedeelte van hun loon aan premie moeten betalen om een redelijke uitkering bij vervroegde uitreding te ontvangen. Het verschil met het solidariteitsprobleem op macro-niveau is echter dat binnen de bedrijven veel gemakkelijker 'collectieve arbeidsverhoudingen' kunnen ontstaan die voor gelijkheid kunnen zorgen.

Bij het creëren van de hier bedoelde 'ontwerp'-ruimte kan één van de belangrijkste besturingsprincipes van de moderne sociotechniek - 'alleen op hoger niveau regelen wa niet op lager niveau geregeld kan worden' - als uitgangspunt genomen worden. Dit principe is terug te vinden in het voorstel van Huiskamp (1990) over gelaagde CAO structuren. Ook Noten en Levie (1991) formuleerden een dergelijk voorstel. Zowe Huiskamp als Noten en Levie stellen een systeem voor van centraal vastgelegde arbeids overeenkomsten dat de individuele bedrijven de mogelijkheid biedt om gespecificeerd contracten met hun leden af te sluiten zonder de controle over het totaal te verliezen. D ideeën over de etage-cao die in de discussienota van de FNV Dienstenbond (1993: 11 e.v.) worden geformuleerd, sluiten hierop aan. Eveneens past hier het voorstel van Po (1988: 413 e.v.) over nieuwe beloningssystemen in bedrijven met een NPC in. In het voorstel van Pot bestaat de arbeidsbeloning in de bedrijven met een NPC uit dri bestanddelen:

- De arbeidssysteembeloning. Dit is het grootste bestanddeel van het totale loon. He is een beloning voor de 'hele taakgroep' en het is dan ook voor alle leden van d groep gelijk. "De essentie is dat de arbeidstaken niet meer afzonderlijk worden ge waardeerd, maar dat het systeem (de taakgroep schr.) een waardering krijgt in re latie tot andere arbeidssystemen in de onderneming", zo stelt Pot (1988: 414). D functie van deze arbeidssysteembeloning is de solidariteit binnen de werkgroep t versterken en zekerheid aan de werknemers te geven.
- De kwalificatiebeloning. Deze is gebonden aan de kwalificaties die ingezet worde in het werk. Alle werknemers in de werkgroep kunnen in principes deze kwalifica ties verwerven. De functie van dit bestanddeel is om individueel te kunnen differen tiëren, alsook werknemers te stimuleren hun kwalificaties aan te passen aan d veranderende eisen die het werk stelt.
- De winstdeling. De functie van de winstdeling is om de binding tussen werkneme en arbeidsprestatie tot uiting te laten komen in het loon.

Dit beloningssysteem, dat de organisatie achtereenvolgens solidariteit, uitdaging voo individuele werknemers en betrokkenheid van de leden bij de doelstellingen van het be drijf biedt, kan ingepast worden in een centraal gevoerde, 'solidaire' loonpolitiek. Uit gangspunt is dat de onderhandelingen over de drie bestanddelen op bedrijfsniveau gevoerd worden³⁴. De onderhandelingsruimte voor de arbeidssysteembeloning en de kwalifica tiebeloning wordt echter op een hoger niveau ('etage') vastgesteld, zodat de marg waarbinnen deze beide bestanddelen van de beloning kunnen stijgen (of dalen), vast kom te liggen³⁵. De lonen in de publieke sector en de werkeloosheids- en bijstandsuitkeringe zijn aan deze bestanddelen van het loon gekoppeld. In de onderhandelingen binnen de be drijven kunnen werknemers(vertegenwoordigers) de volledige loonruimte claimen of voor

34 De opvattingen over de rol van de ondernemingsraden in dit decentrale overleg lopen uiteen (zi bijvoorbeeld Van Hoof 1987: 274-276; Looise 1989: 343 e.v. en FNV Dienstenbond 1993: 13).

35 In principe liggen deze marges vast als resultaat van overleg tussen werknemers- en werkgevers vertegenwoordigers. Lukt dat niet vanwege de uiteenlopende belangen tussen en binnen de groeperin gen, dan wordt de overheid te hulp geroepen.

stellen doen om deze ruimte voor andere doelen aan te wenden (bijvoorbeeld werktijdvermindering).

Het bepalen van de winstuitkering en de verdeling daarvan over de leden van de organisatie moet aan de bedrijven overgelaten worden. Dit proces is operationeel gesloten voor de omgeving van de bedrijven. De machtsverdeling tussen de partijen in de organisaties is uitgebalanceerd genoeg om een eerlijke verdeling te krijgen. Het aandeel in het totale loon is te klein om regeling op een hoger niveau te rechtvaardigen.

Deze aanpak maakt een centrale, solidaire loonpolitiek mogelijk, maar geeft speelruimte per bedrijf. Overigens hoeft het maken van afspraken op centraal niveau zich niet te beperken tot de lonen, maar kunnen ook afspraken gemaakt worden over de kwaliteit van de arbeid en de arbeidsomstandigheden.

Tussen het centrale niveau en het bedrijfsniveau kan, waar dat nodig wordt gevonden, een derde niveau worden gevoegd: de bedrijfstak. De functie van de bedrijfstakonderhandelingen zal vooral zijn om het ontstaan van te grote loonverschillen tussen concurrerende bedrijven en de vorming van clanrelaties binnen bedrijven tegen te gaan. Het instrument daarvoor is het maken van 'model arbeidssystemen', die als referentie dienen bij de onderhandelingen binnen de bedrijven. Deze model arbeidssystemen, waarin op functiewaardering gebaseerde verschillen tussen en binnen arbeidssystemen zijn vastgelegd, moeten ervoor zorgen dat de loonverschillen per arbeidssysteem tussen de bedrijven, tussen de arbeidssystemen binnen de bedrijven en binnen de arbeidssystemen per bedrijf niet te groot worden. Deze modelsystemen frustreren de onderhandelingen op bedrijfsniveau niet. Juist omdat zij de inkomensverschillen aan grenzen binden, wordt de waarschijnlijkheid van 'open' onderhandelingen binnen de bedrijven vergroot (Dore 1983: 465 e.v. en 1987b: 183). Clanvorming wordt voorkomen. Clanvorming kan overigens ook worden voorkomen door goede bedrijfsexterne opleidingsmogelijkheden te creëren. Ook dat is in de eerste plaats een taak van de bedrijfstakken.

Een dergelijke besturing van het systeem van arbeidsverhoudingen, idealiter gecombineerd met nieuwe eigendomsverhoudingen via aandelenbezit voor werknemers of gedecentraliseerd publiek eigendom³⁶, zou betekenen dat het NPC in organisaties niet noodzakelijkerwijs hoeft samen te gaan met een dualisering van de maatschappij.

36 De toegenomen macht van de werknemers in de operationele relatie van het NPC gaat (in de meeste gevallen) niet samen met eigendom over de produktiemiddelen. Dit brengt onder anderen Friedler en Regenhard (1990), en Dawson en Webb (1989) ertoe het NPC te beschouwen als een concept waarin niet door de toegenomen macht van de werknemers de efficiëntie en effectiviteit van het productieproces verbetert, maar door nieuwe vormen van controle over de werknemers. Zij hebben in zoverre gelijk dat een consequente doorvoering van de principes van het NPC zou betekenen dat ook het bezit van de produktiemiddelen 'gedecentraliseerd' wordt.

1.4 De contractuele relatie in het TPC en het NPC in het perspectief van de problemen met de Integrale Productie Vernieuwing: samenvatting en conclusies

ij de (re)constructie van de contractuele relatie in het TPC en het NPC zijn vier verschillende relatievormen onderscheiden (figuur 6.3). Twee relatievormen, de spotmarkrelatie en de bureaucratische relatie, kenmerken het TPC. De andere twee, de professionele relatie en de clanrelatie, kenmerken het NPC. Het belangrijkste kenmerk waarmee de beide contractrelaties in het NPC zich onderscheiden van de contractrelaties in het TPC is de betrokkenheid bij het werk. Dit verschil in betrokkenheid kan begrepen worden uit de uiteenlopende manier waarop in de operationele relatie van het TPC en het NPC het vertrouwensprobleem dat eigen is aan het diffuse karakter van het arbeidscontract wordt opgelost'.

Door een tot het uiterste doorgevoerde scheiding van uitvoering en regeling en door de aanwezigheid van een uitgebreid controle-apparaat wordt in de operationele relatie van het TPC het beroep dat het diffuse arbeidscontract doet op het vertrouwen van de bij het contact betrokken partijen tot een minimum teruggebracht. Daarmee correspondeert een contractuele relatie die werknemer en werk zoveel mogelijk van elkaar gescheiden laat zijn. De meest extreme vorm van deze ongebondenheid van werknemer en werk is de spotmarkrelatie. Het voordeel van deze relatie is de grote personeelsvolumeflexibiliteit. De nadelen van de relatie - voor de werknemer de inkomensonzekerheid en voor de werkgever de zeer geringe binding tussen werknemer en organisatie - laten echter in de meeste gevallen de bureaucratische relatie prevaleren. Deze geeft werknemer en organisatie veel meer zekerheid c.q. stabiliteit, gelegitimeerd als zij is door de in het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen overeengekomen 'burgerrechten'. Deze burgerrechten zorgen op collectief niveau voor een vorm van gelijkheid tussen de contractpartijen, waardoor, ondanks het verschil in macht en het wederzijdse gebrek aan vertrouwen in de operationele relaties, toch een stabiele contractuele relatie tot stand kan komen. De stabiliteit wordt ook bevorderd doordat het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen de mogelijkheid biedt tot centrale sociaal-economische regulering. Het nadeel van deze centraal gestuurde bureaucratische relatie is echter de rigiditeit en, wellicht nog belangrijker, de geringe betrokkenheid van de werknemer bij zijn werk.

Door de in vergelijking met het TPC veel symmetrischer verdeling van de regelcapaciteit in de operationele relatie van het NPC doen werkgever en werknemer in het NPC een veel groter beroep op elkaars vertrouwen. De spiraal van wantrouwen van het TPC wordt oorbroken. Daarmee correspondeert een contractuele relatie die de directe betrokkenheid aan de werknemer met zijn werk als uitgangspunt heeft. De werknemer die deze betrokkenheid bij uitstek vertegenwoordigt, is de 'professional'. De 'professionele relatie' tussen werknemer en werkgever beperkt zich vooral tot 'privaatrechtelijke' afspraken over wederzijdse rechten en verplichtingen betreffende het werk. De relatief sterke machtsposi-

	TPC	NPC
Adaptieve functie	<p>spotmarkrelatie</p> <p>voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personeelsvolume-flexibiliteit <p>risico's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inkomensonzekerheid • gebrek aan integratie • geringe betrokkenheid van werknemers bij hun werk 	<p>professionele relatie</p> <p>voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personeelsvolumeflexibiliteit • personeelsmixflexibiliteit <p>risico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gebrek aan integratie
Integratieve functie	<p>bureaucratische relatie</p> <p>voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inkomenszekerheid voor de werknemer • stabiliteit en cohesie in de organisatie <p>risico's</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe personeelsmixflexibiliteit • geringe personeelsvolumeflexibiliteit • geringe betrokkenheid bij het werk 	<p>clanrelatie</p> <p>voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inkomenszekerheid voor de werknemer • personeelsmixflexibiliteit • stabiliteit en cohesie in de organisatie <p>risico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe personeelsvolumeflexibiliteit
Legitimerende functie	<p>legitimatie door systeem van collectieve arbeidsverhoudingen</p> <p>voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stabiliteit door 'burgerrechten' en gelijkheid • centrale sociaal-economische regulering mogelijk • schaalgrootte-voordelen <p>risico's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe operationele flexibiliteit • geringe betrokkenheid van werknemer bij het werk 	<p>legitimatie door operationele relatie</p> <p>voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grote operationele flexibiliteit door integratie van bedrijfsvoering en arbeidsverhoudingen • betrokkenheid van werknemers bij het werk <p>risico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • minder mogelijkheden voor centrale sociaal-economische regulering

Figuur 6.3: De contractuele relatie: adaptatie, integratie en legitimatie in het TPC en het NPC.

tie van de werknemer ten opzichte van de werkgever maakt dit mogelijk. Het voordeel van deze relatie is de grote flexibiliteit, zowel in kwantitatief opzicht ('volume'), als in kwalitatief opzicht ('mix'), het nadeel het gebrek aan binding tussen werknemer en organisatie. Al naar gelang de situatie op de arbeidsmarkt zullen werknemer en werkgever ernaar streven het contract de zekerheid en stabiliteit van de clanrelatie te geven. Het nadeel van de clanrelatie is de geringe uitwisseling tussen organisatie en arbeidsmarkt. Deze kan de werkgever ertoe brengen om, als de arbeidsmarktsituatie het mogelijk maakt, het werknemersbestand te segmenteren in een vaste, kwalitatief flexibele kern, met daar omheen een schil van tijdelijke werknemers waarmee, ondanks het soms professionele werk, een spotmarktrelatie wordt aangegaan. De clanrelatie onderscheidt zich van de bureaucratische relatie door het private karakter van het contract, gelegitimeerd door de inhoud van het werk. In een directe relatie tussen werknemer en werkgever komt er een contract tot stand ('relational contracting'). Deze integratie van bedrijfsvoering en arbeidsverhoudingen op organisatieniveau heeft zowel het voordeel van een grotere operationele flexibiliteit van de organisatie, als het voordeel van een sterkere identificatie van de werknemer met de organisatie en het werk. Het nadeel is evenwel dat er minder gelijkheid en homogeniteit tussen werknemers is, waardoor een belangrijke voorwaarde voor maatschappelijke, sociaal-economische regulering ontbreekt.

Uit de hierboven kort samengevatte voor- en nadelen van de contractuele relatie in het TPC en het NPC kunnen een aantal belemmeringen voor de IPV afgeleid worden. Dat zijn in de eerste plaats de belemmeringen die te maken hebben met de moeizaam door de werknemers verworven zekerheden van de bureaucratische relatie in het TPC. In de tweede plaats doen zich belemmeringen voor die ontstaan zijn door de risico's van op de operationele relatie steunende private arbeidscontracten in een onevenwichtige arbeidsmarkt. Ten derde zijn er belemmeringen die opgeworpen worden door het risico van toenemende maatschappelijke ongelijkheid binnen de groep van werkenden, maar vooral tussen werkenden en niet-werkenden.

ad 1: Het afstaan van de zekerheden van de bureaucratische relatie.

De wijze waarop werknemers en werkgevers in het TPC binnen het systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen hun rechten en plichten in contracten hebben vastgelegd, vormt een belemmering voor de verandering van de structuur van de operationele relaties. De ontwikkeling van het systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen na de tweede wereldoorlog kan gezien worden als een proces waarin de werknemers(verbanden) hun rechten meer en meer hebben weten uit te bouwen en de verplichtingen van de werkgevers toenamen (Lutz 1987; Van Hoof 1987: 208). Soms hadden de werknemers daarbij de politieke en economische wind mee, soms tegen, maar het emancipatieproces van de werknemers zette zich al die tijd stap voor stap voort. Meer werkzekerheid en versterking van de formele vertegenwoordiging van de werknemers in de organisatie zijn, naast het langzaam groeiende aandeel in de welvaart (De Galan 1972; Pen 1978), de belangrijkste verworven-

heden³⁷. Deze zaken bevorderden, zoals gezegd, de stabiliteit. Een effect van dit proces is echter dat de werknemers hun toegenomen rechten, waar het de contractuele relatie betreft, hebben gebruikt om op een indirecte manier de speelruimte voor de werkgevers bij de vaststelling van de arbeidsoperaties in te perken. Werkgevers die de structuur van de arbeidsoperaties in hun bedrijf ingrijpend willen veranderen, worden geconfronteerd met de beperkingen van de gedetailleerde centrale arbeidsovereenkomsten. Een gefaseerde invoering van hele taakgroepen in een bedrijf bijvoorbeeld kan geblokkeerd worden door de bestaande loonstructuur. Werknemers die (nog) niet bij de reorganisatie betrokken zijn voelen zich benadeeld omdat collega's in andere afdelingen, die bredere taken hebben gekregen, meer zijn gaan verdienen. Of een ander, in hoofdstuk 3 al genoemd voorbeeld de nieuwe NPC-structuur komt in conflict met de in het loon- en functiesysteem aangebrachte scheiding tussen de werknemers op de werkvloer aan de ene kant en de staffunctionarissen aan de andere kant. Alle centrale 'afspraken' tussen werknemers en werkgevers bieden bescherming en zekerheid aan de werknemers, zijn een belangrijke voorwaarde voor solidariteit tussen werknemers, maar betekenen ook bevoogding.

De huiver bij de werknemers om afstand te moeten doen van de zekerheid van de doorgaande burgerrechten beschermde contractuele relatie, in ruil voor de op meer macht in de operationele relatie steunende private rechten van het NPC, is begrijpelijk. Allereerst biedt de positie in de operationele relatie nooit de zekerheid en bescherming van het 'institutionele regelsysteem' van het TPC, hoe broos deze zekerheid ook moge zijn wanneer de rigiditeit van het TPC de continuïteit van de betreffende bedrijven in gevaar brengt. Er wordt in het NPC meer overgelaten aan de eigen inbreng en de prestaties van de werknemer zelf, met alle risico's van dien. Maar een belangrijker reden voor de weerstand bij de werknemers is wellicht het wantrouwen waarmee werknemers in het TPC gedurende generaties tegemoet getreden zijn, en dat alleen maar met wantrouwen beantwoord kan worden. Men kan moeilijk verwachten dat deze aan het TPC inherente dynamiek van wantrouwen met de verandering van de operationele structuur ogenblikkelijk doorbroke wordt.

En tenslotte - en daarmee komen we bij het tweede punt - betekent meer macht binnen de organisatie voor zover het de operationele relatie betreft, niet dat de werknemer ook over meer macht beschikt waar het zijn positie op de arbeidsmarkt betreft. De fluctuaties op de arbeidsmarkt vormen een belangrijke belemmering voor de transitie van TPC naar NPC

ad 2: De onevenwichtigheid van de arbeidsmarkt.

Bij de inventarisatie van de problemen van IPV in hoofdstuk 3 is er al op gewezen dat de werkgever naast IPV meer alternatieven heeft om de flexibiliteit van de organisatie te vergroten. Gewezen is onder andere op de mogelijkheid van het naar believen in- en uitschakelen van dat deel van de arbeidskrachten waarmee een spotmarktrelatie is aangegaan. Maar ook in een NPC-organisatie kan, zo is in dit hoofdstuk geanalyseerd, met een deel van de hoog gekwalificeerde werknemers een spotmarktrelatie worden aangegaan, zoda

37 Deze gestadige uitbreiding van de rechten van de werknemers wordt door sommigen beschouwd als het effect van het streven van de werkgever om de 'opportunity costs' van organisatie-onvriendelijk gedrag van de werknemers te verhogen (zie Akerlof & Yellen 1986: 1-21).

een vervangbare schil rondom een vaste clan van werknemers voor de noodzakelijke personeelsvolumeflexibiliteit zorgt.

Het hangt sterk van de krachtsverhoudingen op de arbeidsmarkt af welke vorm de contractuele relatie in het NPC zal aannemen. Op een gespannen arbeidsmarkt zal er een spanningsveld ontstaan tussen de professionele relatie en de clanrelatie, op een ruime arbeidsmarkt tussen de clanrelatie en de spotmarktrelatie. Dat laatste is het afgelopen decennium in veel sectoren van de economie het geval. De structurele werkloosheid in veel Westerse landen heeft, gekoppeld aan de voortdurende noodzaak tot verbetering van de flexibiliteit en interne efficiency (bezuinigingen), zowel in de private sectoren van de economie, maar evenzeer in de publieke sectoren, tot steeds grotere segmenten tijdelijke werknemers met spotmarktcontracten geleid (OECD 1989: 33, 162-163)³⁸. Het ligt in deze situatie voor de hand dat de werknemersorganisaties willen vasthouden aan de zekerheden van de in het systeem van collectieve arbeidsverhoudingen vastgelegde regels en regeltjes: zo kunnen ze zich beschermen tegen de bedreigingen van de spotmarktrelatie. Dat kan echter een belemmering betekenen voor de IPV van organisaties. Daar zal de vakbeweging niet direct wakker van liggen, maar vervelender voor haar is, dat het vasthouden aan de neo-corporatistische zekerheden ook niet langer mogelijk is, omdat de daarvoor noodzakelijke homogeniteit van de werknemersklasse niet meer bestaat. Juist bij de jongere werknemers, die het grootste deel van de flexibele schil vullen, zijn de opvattingen, normen en waarden over werk uiteenlopend en meer door de individuele situatie dan door de collectiviteit bepaald (Zanders 1993: 151).

Om de onevenwichtigheden tussen de partijen op de arbeidsmarkt te reguleren is een 'nieuw' systeem van belangenbehartiging nodig. Dat systeem zal enerzijds recht moeten doen aan de in het NPC veranderde arbeidsverhoudingen binnen de onderneming en aan de heterogene wensen en verlangens van de 'nieuwe' werknemers. Anderzijds zal het een collectief systeem moeten zijn, op een niveau boven dat van de individuele onderneming. Een te sterke individualisering van de belangenbehartiging is niet in het belang van de werknemers, noch in het belang van de werkgevers, en zeker niet, zoals in het derde punt zal worden toegelicht, in het belang van de maatschappij.

ad 3: Het risico van toenemende maatschappelijke ongelijkheid binnen de groep van werkenden, maar vooral tussen werkenden en niet-werkenden.

In haar congresnota (FNV 1993) beargumenteert de Federatie Nederlandse Vakbeweging uitvoerig dat er nog steeds behoefte bestaat aan behartiging van bredere maatschappelijke belangen. Ook in de toekomst, zo zegt het FNV, "is er een belangrijke rol weggelegd voor een brede vakbeweging, die solidariteit helpt organiseren" (FNV 1993: 6). De argumenten die worden ingebracht, zijn: "compassie en solidariteit met degenen die niet of maar een klein beetje mee mogen doen", werkgelegenheid en milieu. Met deze argumenten wijst de vakbeweging op het in dit hoofdstuk gesignaleerde risico van een door de operationele relatie gelegitimeerde contractuele relatie. Daardoor nemen de mogelijkheden

38 De door de OECD (1989: 163) uitgesproken verwachting dat met de in 1988/89 ingezette groei van de economie de secundaire markt in omvang zou afnemen, is niet juist gebleken.

tot centrale sociaal-economische regulering middels het in het TPC aanwezige collectieve systeem van arbeidsverhoudingen af. Dit aspect vormt een reële belemmering voor de invoering van het NPC. Gewezen is al op het gevaar van 'dualisering' van de samenleving.

Zonder een 'nieuwe' structuur van de collectieve arbeidsverhoudingen, die de sociale en economische voordelen van het NPC in organisaties verbindt met de sociale en economische voordelen van centrale regulering, heeft het NPC in ondernemingen weinig kans. In paragraaf 6.3 is hierover al een aantal, onder andere binnen de vakbeweging bestaande ideeën geformuleerd. Zo'n nieuwe structuur is nodig omdat het bestaande, in de afgelopen decennia meest succesvolle, neo-corporatistische reguleringssysteem niet langer voldoet. Lash (1990) heeft dit laten zien aan de hand van één van de meest geavanceerde varianten, het Zweedse model. Dit collectieve systeem ontbeert de onder andere door Van Zuthem (1990) noodzakelijk geachte directe betrokkenheid van de werknemer bij en verantwoordelijkheid voor zijn werk. Er kan zo geen vertrouwensbasis op ondernemingsniveau tussen werknemer en werkgever ontstaan, waardoor 'opportunistisch' gedrag op de werkvloer in de hand gewerkt wordt. Over de organisatie van nieuwe collectieve arbeidsverhoudingen merkt Lash op dat het te verwachten valt dat partijen die in het TPC een dominante rol spelen, dat ook in het NPC zullen doen. De dominante rol van 'het kapitaal' zal in de Verenigde Staten tot een andere structurering leiden dan in Frankrijk, waar de overheid relatief veel invloed heeft. Het valt bijvoorbeeld te verwachten dat de sterk individualistische ideeën van het Californische 'districtmodel', die de legitimiteit van collectieve arbeidsverhoudingen en de positie van de vakbonden ter discussie stellen (Messine 1987: 91-92), in de Verenigde Staten meer weerklank vinden dan de ideeën van de door Messine met "Les Saturniens" aangeduide stroming. De aanhangers van deze naar het Saturnusproject van *General Motors* genoemde stroming pleiten eveneens voor een grotere verantwoordelijkheid en participatie van de werknemers in het productieproces, maar beschouwen de werknemers dan als collectief met de vakbonden als hun exclusieve vertegenwoordiging (Schutte 1988: 39).

In Duitsland, Zweden en ook Nederland was en is de factor arbeid de drijvende kracht achter de ontwikkeling van de collectieve arbeidsverhoudingen. In deze landen mag dan ook van de vakbonden een belangrijke inbreng verwacht worden bij de organisatie van de nieuwe arbeidsverhoudingen. De Duitse vakbonden, in sterke mate steunend op het vakmanschap van de arbeider en de lokale macht van de 'Betriebsrat', hebben daarvoor meer mogelijkheden in huis dan de veel centralistische georganiseerde Nederlandse vakbonden. Wil de vakbeweging in Nederland haar centrale rol blijven vervullen binnen de nieuw vorm te geven arbeidsverhoudingen, dan zal zij haar eigen organisatiestructuur grondig moeten herzien. Zij zal moeten veranderen van, zoals *De Volkskrant* (5-6-1993) het prozaïsch uitdrukt, "een logge bureaucratische organisatie die te vaak anderen de agenda laat bepalen, naar een club die leiding kan geven aan vernieuwing, in het leven staat".

Deze verandering van de vakbewegingsorganisatie is in grote lijnen vergelijkbaar met de Integrale Productie Vernieuwing in productieorganisatie. Ook voor de vakbeweging geldt dat haar 'produkt' (de diensten die zij levert aan haar klanten: de werknemers) niet langer

een massaproduct kan zijn, maar een gedifferentieerd product voor een flexibiliteit en kwaliteit vereisende 'markt'. De vakbeweging zal de kern van het werknemersbelang anders moeten gaan definiëren. Die kern is het ontwikkelingsperspectief van groepen werknemers. Zij zal zich enerzijds sterk moeten maken voor de mogelijkheid tot continue kwalificering van de werknemers en anderzijds voor een voldoende aanbod van arbeidsplaatsen. Als gevolg van deze 'produktverandering' zal ook de vakbeweging haar interne organisatiestructuur functioneel moeten deconcentreren en zoveel mogelijk flexibiliteit moeten inbouwen op decentraal niveau, waardoor er werkelijk maatwerk kan worden gerealiseerd bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden in ondernemingen. Op lokaal niveau wordt dan onderhandeld met de werkgevers en worden de arbeidsvoorwaarden gespecificeerd. Parallel aan het NPC-besturingsprincipe van 'alleen centraal sturen wat niet decentraal gestuurd kan worden' wordt de centrale van de vakbeweging aangestuurd vanuit dit lokale vakbonds niveau. Vanuit het centrale niveau wordt de kennis aangeleverd over beloningsstructuren, kwaliteit van de arbeid, arbeidsomstandigheden, opleidingsmogelijkheden, investeringsbeslissingen, enzovoorts. Op dit centrale niveau wordt mee vorm gegeven aan een algemene infrastructuur die een efficiënte en verantwoorde productie in de individuele bedrijven mogelijk maakt. Elementen van die algemene infrastructuur zijn bijvoorbeeld onderwijs, onderzoek, ruimtelijke ordening, milieu en emancipatie. Op dit centrale niveau worden ook de onderhandelingen met de werkgevers en overheid gevoerd over de inkomens- en loonkostenontwikkeling, over het deel van de loonkosten dat op decentraal niveau kan worden besteed, over de omvang, financiering en verdeling van de sociale voorzieningen die het niveau van de individuele onderneming overstijgen en tenslotte over de procedures bij de onderhandelingen op decentraal niveau en in geval van conflicten tussen de onderhandelingspartners (FNV Dienstenbond 1993: 11).

Dat de structurele verandering die de vakbeweging als belangenorganisatie van de werknemers moet ondergaan, sterke overeenkomsten vertoont met de structurele verandering in de productieorganisaties is begrijpelijk. Immers, in het TPC is de centrale sturing in de werknemersorganisatie gemodelleerd naar de centrale sturing in de productieorganisaties (De Sitter 1981: 101). Het gegeven dat de contractuele relatie gelegitimeerd wordt in een centraal systeem van de collectieve arbeidsverhoudingen, keert terug in een centralistische structuur van de belangenverenigingen van werknemers. De verandering in de structuur en cultuur van de TPC-productieorganisatie grijpt dan ook niet alleen in op de structuur van de geformaliseerde, collectieve arbeidsverhoudingen, maar in het verlengde daarvan ook op de structuur van de werknemersorganisatie (Ehn & Kyng 1987: 16).

De belemmeringen en weerstanden die de IPV van productieorganisaties kenmerken, bestaan ook voor de belangenorganisaties. Ook bij deze organisaties speelt het probleem van de Baron van Münchhausen. Hun centralistische, bureaucratische structuur ontbeert de flexibele eigenschappen die nodig zijn voor een succesvolle verandering, want deze flexibilisering is juist datgene waarvoor de verandering bedoeld is.

Het probleem van de Baron van Münchhausen ligt bij de vakbeweging echter nog complexer dan bij productie-organisaties. De vakbeweging ontleent voor een belangrijk deel haar identiteit aan de arena van de collectieve arbeidsverhoudingen: binnen deze arena kan zij opereren, zij kent de tegenstander, de buit waar om gevochten wordt en vooral de

wapens waarmee gevochten wordt. De overgang naar het NPC neemt de vakbeweging deze wapens uit handen. In de plaats van de homogene macht, vooral steunend op de positie in de contractuele relatie, komt de heterogene macht, mede steunend op de positie in de operationele relatie. Zolang de vakorganisaties niet de zekerheid hebben dat de werknemers op decentraal niveau voldoende macht hebben in hun onderhandelingen met de werkgevers en dat op basis daarvan een nieuwe vakbondsstructuur en nieuwe arbeidsverhoudingen opgebouwd kunnen worden, zullen zij, zeker gezien de risico's van het NPC, niet bereid zijn afstand te doen van hun beproefde methodes, instrumenten en werkwijzen en zal hun interne centralistische structuur in stand blijven. Maar zo belemmeren ze juist het ontstaan van die nieuwe machtsverhoudingen en daarmee de verandering van hun eigen organisatie.

Met deze opmerkingen over het probleem van de Baron van Münchhausen voor de vakorganisaties sluit ik dit hoofdstuk over de contractuele relatie af. In het volgende en laatste hoofdstuk zullen het probleem van deze baron en de 'oplossing' ervan centraal staan.

Deel 3

Plan

7 Van het TPC naar het NPC: een afsluitende beschouwing over de veranderingspraktijk

De mensen veranderen vanzelf, als je ze niet nadrukkelijk veranderen wil maar ze enkel ongemerkt in de gelegenheid stelt te zien en te horen.

-Georg Cristoph Lichtenberg

Inleiding

Hoe kan de vastgelopen, in zichzelf gekeerde organisatie volgens het TPC veranderen in de flexibele, op uitwisseling met de omgeving gerichte organisatie volgens het NPC, wanneer ze daarvoor de structuur en de cultuur van het NPC nodig heeft? Dit is in de beide vorige analyserende hoofdstukken naar voren gekomen als het kernprobleem van de veranderingspraktijk en 'het probleem van de Baron van Münchhausen' genoemd. Het gaat in de terminologie van de 'organizational learning theories' om het paradoxale probleem hoe de 'hardleerse' TPC-organisatie kan leren om een 'lerende' NPC-organisatie te worden: "the paradox of intervention" (Argyris & Schön 1978: 158). In dit afsluitende hoofdstuk 7 over de "veranderkunde" zal geprobeerd worden om met de formulering van de uitgangspunten voor de veranderingspraktijk een eerste aanzet voor de oplossing van dit probleem te geven.

7.1 Verandering in 'autopoietische' organisaties

Hoewel de zichzelf versterkende structuur en cultuur van de TPC-organisatie het welhaast noodzakelijk maken, is het van buitenaf invloed uitoefenen op een zo ingrijpende verandering als de IPV vrijwel onmogelijk. Het "oscillerende" (Prigogine & Stengers 1984: 148) productieproces van de TPC-organisatie is te zeer afgekeerd van de omgeving en intern te zeer verkokerd om invloeden van buitenaf gemakkelijk te laten doordringen. Elk extern genomen initiatief wordt als het ware in de "onomkeerbare" (Frissen & Ligthart 1988) bureaucratische structuur en cultuur gesmoord. Voor dit proces is in de onderzoeksliteratuur volop empirische evidentie te vinden, het meest pregnat bij Crozier (1964: 193 e.v.).

Het van buitenaf opleggen van verandering is principieel onverenigbaar met het doel van de verandering: het creëren van een autonome organisatie, dat wil zeggen een organisatie die in staat is, door de eigen interne structurering afgebakende betrekkingen met de omgeving te onderhouden. Het is principieel onmogelijk die autonomie van buitenaf op te

leggen. Door de verandering als het ware af te dwingen, door de TPC-organisatie de wet voor te schrijven, kan nooit een autonome (letterlijk: 'zelf de wet stellende') NPC-organisatie ontstaan. Organisatieverandering kan uiteindelijk alleen zelf-verandering zijn. Dit principe van zelf-verandering heeft verstrekkende consequenties voor de veranderingspraktijk. Er kunnen in de omgeving nog zo veel 'emergente' condities zijn die de organisatie confronteren met haar zwakke punten en met de risico's die zij loopt als zij zich niet aanpast, de aanpassing zelf is een zaak van de organisatie. Het is niet voldoende om een gedetailleerd herontwerp te maken van de organisatie en dit als een blauwdruk aan te bieden. Het is niet voldoende via wetgeving de structuur van de nieuwe organisatie vast te leggen. Het is niet voldoende om via een 'sophisticated' stappenplan de invoering van het NPC te regelen. Al deze maatregelen geven geen enkele garantie dat de voorgestane verandering daadwerkelijk plaatsvindt. Het gaat er om een veranderingspraktijk te ontwikkelen waarin organisaties tot zelf-verandering komen.

Sociale systemen als 'autopoietische' systemen

Het hierboven geformuleerde principe voor de veranderingspraktijk past binnen de geheel nieuwe wijze waarop onder andere Luhmann (1981, 1984) sinds het einde van de zeventiger en het begin van de tachtiger jaren sociale systemen (i.c. organisaties) conceptualiseert, namelijk als autopoietische systemen. Omdat deze nieuwe conceptualisering belangrijke kennis oplevert over de dynamiek van het veranderingsproces (Morgan 1986: 268) en aanknopingspunten voor het formuleren van de veranderingspraktijk bevat, ga ik er hier dieper op in.

Aansluitend op de paradigmawisseling (Bahlmann & Meesters (1989: 21) spreken over een 'tweede generatie systeemtheorie') in de algemene systeemtheorie (Maturana & Varela 1980; Zeleny 1981) (her)formuleert Luhmann (1984: 28) sociale systemen (i.c. organisaties) als autopoietische systemen. Met dit autopoiesekoncept wordt stelling genomen tegenover de in de contingentietheorieën geponeerde directe invloed van de omgeving op organisaties.

De 'autopoiesis' van een systeem duidt op de eenheid die een systeem voor zichzelf is, op de eigen structuurbepaaldheid. Een autopoietisch systeem is in de definitie van Luhmann (1984: 59) een systeem dat "die Elemente aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert und in allen Beziehungen zwischen diesen Elementen eine Verweisung auf diese Selbstkonstitution mitlaufen lässt, auf diese Weise die Selbstkonstitution also laufend reproduziert".

Sociale systemen zijn autopoietische systemen die geconstitueerd zijn en zich constitueren op basis van 'communicaties' (of 'relaties' in de terminologie van deze studie). In deze communicaties wordt zin gegenereerd. Eerder in hoofdstuk 4 is daar al over gesproken. Met het autopoiesebegrip wordt de aandacht gevestigd op het feit dat organisaties, om in contact met de omgeving te kunnen komen, allereerst "ihre eigene Kontinuierung organisieren müssen" (Willke 1987: 335)¹. Daarmee gaat de 'openheid'² van deze sociale syste-

1 De begrippen 'reflexieve actie' bij Giddens (1979) en 'auto-analyse' bij Bourdieu (1989) duiden mijn inziens eveneens op de aanwezigheid van de notie 'autopoiesis' in hun theorieën, weliswaar niet als eigenschap van systemen, maar van actoren.

men niet verloren, maar wordt deze in relatie gebracht met de voor deze openheid noodzakelijke geslotenheid ('Selbstreferenz'). Zelfreferentie betekent dat een sociaal systeem niet vanuit de positie van een ander sociaal systeem acteert³. Zou dat wel het geval zijn dan zou het gedetermineerd worden door het andere systeem. De 'structurele koppeling' (Maturana 1982: 144) tussen systeem en omgeving impliceert een combinatie van 'zelfreferentie' en 'sociale referentie', van geslotenheid en openheid. Luhmann (1984: 604) spreekt over "Mitlaufende Selbstreferenz", waarmee hij benadrukt dat zelfreferentie zonder sociale referentie niet mogelijk is. Het is niet het één of het ander, geslotenheid of openheid, maar het één en het ander, geslotenheid en openheid⁴. Openheid van de organisatie veronderstelt geslotenheid en het (blijven) bestaan van de gesloten organisatie veronderstelt openheid naar de omgeving. Deze complementaire dualiteit van openheid en geslotenheid van systemen wordt in het nieuwe denken over sociale systemen als autopoiëtische of zelfreferentiële systemen uitgedrukt met het begrip 'autonomie' (Willke 1987: 331-341). Een sociaal systeem is autonoom wanneer het de mogelijkheid bezit om op basis van autopoiëtische zelfsturing specifieke, door de eigen interne structurering van operaties afgebakende betrekkingen met de omgeving te onderhouden⁵.

De TPC-organisatie en de NPC-organisatie zijn beiden autopoiëtische systemen. De autonomie verschilt echter sterk. De TPC-organisatie is sterk naar binnen gekeerd. De uitwisseling met de omgeving is beperkt, waardoor zij op den duur een speelbal van die omgeving dreigt te worden⁶. De relatie tussen de NPC-organisatie en de omgeving is relatief open. De NPC-organisatie beschikt over meer mogelijkheden dan de TPC-organisatie om de interne processen aan de externe te koppelen. In de vergelijking tussen de NPC-organisatie en de TPC-organisatie kan dan ook worden gesproken van de 'flexibele,

-
- 2 Willke (1987: 336) gebruikt hier de term "Fremdreferenz". Beter zou het naar mijn mening zijn om over "sociale referentie" te spreken. De term 'Fremdreferenz' verleidt al snel tot de denkfout het 'eigene' van een sociaal systeem in zijn 'binnenkant' te zien. Het 'eigene' is echter de specifieke positie van het systeem in de verschillende netwerken waarin het verkeert (vergelijk het begrip 'multiple inclusions' in de 'Rotterdamse configuratiebenadering' (Twist & Termoor 1991: 23)) Voor het denken over veranderen van organisaties is dit een belangrijk gegeven.
 - 3 De Sitter (1973: 119) formuleert deze geslotenheid als volgt: "...Social systems are only able to react on () environmental impacts which have been perceived and evaluated. Thus, such an input can only be understood as a perceived change in the internal structure by the system itself".
 - 4 Deze "mutualistic, nonexclusive" visie op systemen, zo stelt Toffler in zijn voorwoord op het boek van Prigogine en Stengers (1984: XI-XXVI), biedt de mogelijkheid van een synthese tussen "verandering" en "determinering". De formulering van de uitgangspunten voor de veranderingspraktijk in deze en de volgende paragraaf sluit hierbij aan.
 - 5 Dit begrip autonomie drukt geen oorzakelijkheid uit, maar postuleert een grens tussen interne systeempromessen en externe systeempromessen.
 - 6 Een kenmerkend voorbeeld van deze 'heteronomie' (Kastelen 1977: 258) van een naar binnen gekeerde organisatie is een sterk verbureaucratiseerd ministerie dat zoveel tijd en energie nodig heeft voor alle organisatie-interne aangelegenheden dat zij haar eigenlijke werk, de sturing van de omgeving, in feite volledig in handen legt van adviesraden en -commissies uit die omgeving zelf.

op uitwisseling met de omgeving gerichte, autonome NPC-organisatie' en de 'rigide, 'oscillerende', heteronome TPC-organisatie'.

Het bovengenoemde, aan de ontwikkeling van de veranderingspraktijk van IPV ten grondslag liggende principe van de 'zelf-verandering' van de TPC-organisatie in een NPC-organisatie vloeit logisch voort uit de theorie van de autopoietische systemen, want "if systems are geared to maintaining their own identity, and if relations with the environment are internally determined, then systems can evolve and change only along with self-generated changes in identity" (Morgan 1986: 239). Wanneer de verandering van buitenaf zou worden gestuurd, dan kent de organisatie geen autonomie meer, verdwijnt de grens tussen systeem en omgeving en daarmee het bestaan van de autopoietische organisatie. Zelf-verandering betekent echter niet dat er ook geen hulp van buitenaf mogelijk is. Voor de TPC-organisatie is hulp van buitenaf zelfs onontbeerlijk om de, wat Prigogine en Stengers (1984) in hun theorie over 'dissipatieve structuren' een "kwantumsprong" noemen (Morgan 1986: 239; Bahlmann & Meesters 1989: 23) te maken van heteronome naar autonome organisatie. De TPC-organisatie is zo complex en ondoorzichtig geworden dat de leden niet in staat zijn volledig op eigen kracht de door de positie in het externe netwerk of configuratie noodzakelijk geworden verandering door te voeren. Door de geringe contacten met de buitenwereld ontbreekt het veelal aan de kennis om "polyparadigmatisch" (Feltmann 1992: 153) - dat wil zeggen vanuit meerdere optieken dan alleen vanuit de eigen optiek - tegen de bestaande situatie aan te kijken en alternatieven voor de bestaande situatie te formuleren. En mocht de organisatie in staat zijn die gewenste alternatieven te formuleren, dan nog heeft zij te weinig ervaring met het implementeren daarvan.

Hoe moet de interventie in de naar binnen gekeerde, gesloten TPC-organisatie er nu uitzien zonder de geslotenheid van het systeem, de autopoiese of zelfreferentie, geweld aan te doen? Kan er sprake zijn van ombuigen of helpen ombuigen van de bestaande organiseerprocessen of is interventie in autopoietische organisaties niet meer dan "dingen te laten gebeuren zoals ze gebeuren" (Van Ginneken, Gosselink & Verhallen 1992: 8)? Het zoeken naar een antwoord op deze vraag start met het onder woorden proberen te brengen wat interveniëren in autopoietische systemen inhoudt, waar in de theorie de nadruk op gelegd wordt en aan welke voorwaarden die interventie gebonden is.

Interventie in autopoietische systemen

Sociale systemen zijn een bijzonder soort autopoietische systemen: het zijn door mensen gevormde configuraties. In zijn artikel 'Strategien der Intervention in autonome Systeme' beargumenteert Willke (1987: 333-361) dat de mens met zijn mogelijkheid tot reflexieve distantie ten opzichte van zichzelf, met zijn mogelijkheid tot 'zelfbeschrijving'⁷, de 'zelfbeschrijving' van een ander zelfrefererend (psychisch of sociaal) systeem kan begrijpen ('Verstehen'). Dit 'Verstehen' door het ene systeem (bijvoorbeeld de organisatie-

7 Het begrip 'zelfbeschrijving' is vergelijkbaar met het begrip 'auto-analyse' bij Bourdieu, maar dan auto-analyse "met het oog op handhaving van de autopoiese of zelfreferentie", zoals Luhmann (1986: 91) daaraan toevoegt.

adviseur⁸) van de zelfbeschrijving van het andere systeem (de organisatie) houdt - preciezer gezegd - in dat de organisatie-adviseur begrijpt dat de organisatie in de zelfbeschrijving ondoorzichtig voor zichzelf is (zie over deze ondoorzichtigheid Hofstadter 1980: 697). Dat de organisatie-adviseur deze 'ondoorzichtigheid van de organisatie voor zichzelf' kan begrijpen, is mogelijk omdat de organisatie-adviseur zijn eigen ondoorzichtigheid 'verstehet': "In der interessierten Interaktion zweier Systeme entfaltet sich die doppelte Ungewissheit eigener und anderer Intransparenz als eine über doppelte Negation gesteuerte Gewissheit: die Intransparenz von alter wird verständlich, weil ego seine eigene Intransparenz beobachten kann" (Willke 1987: 342). Dit 'Verstehen' maakt interactie mogelijk en ligt aan de basis van het kunnen interveniëren van het ene systeem in het andere systeem⁹.

Willke wijst er (verwijzend naar Bateson (1972)) op dat er alleen sprake kan zijn van 'Verstehen' wanneer de (zelf)beschouwing van de systeemprocessen plaatsvindt in een context ('frame'). Het begrijpen van wat vier mensen die met kaarten een spel spelen, aan het doen zijn, is pas mogelijk, zo stelt Bateson analogisch, als de regels van het spel bekend zijn. De 'eigenheid' van een systeem en de daaraan verbonden risico's en kansen worden pas duidelijk wanneer er een beeld bestaat van de structuur die ten grondslag ligt aan de relaties binnen het systeem. Dat arbeidsrelaties specifiek zijn voor een organisatie kan pas vastgesteld worden, wanneer er een voorstelling bestaat van de voor die organisatie typische samenhang tussen deze arbeidsrelaties tegen de achtergrond van alternatieve samenhangen¹⁰.

-
- 8 Ik neem hier het voorbeeld van de 'organisatie-adviseur', maar het interventievraagstuk speelt ook (in een andere belangen- en machtsconfiguratie) tussen de organisatie en andere externe systemen, zoals andere organisaties, vakbonden, klanten, leveranciers, enzovoorts. Binnen de organisatie speelt met betrekking tot de subsystemen in wezen hetzelfde interventievraagstuk als tussen de organisatie en de omgeving, bijvoorbeeld tussen het management en de O.R., tussen het management en de stafafdelingen, enzovoorts.
 - 9 Van Ginneken, Gosselink & Verhallen (1992: 8) concluderen in hun samenvattende inleiding van het themanummer "Organisatie-adviseur en professionalisering" van het blad M&O, dat vrijwel alle auteurs het grote belang dat momenteel gehecht wordt aan "het bieden van reflectie op het waarnemen en vooral op het denken van de klant" als een doorbraak in het denken over de organisatie-adviespraktijk beschouwen. Deze reflectie op het denken van de klant vereist, zo wordt door alle auteurs in het themanummer gesteld, "reflectie door de adviseur op zijn eigen denken". In hun bijdrage formuleren Feenstra & Drukker (1992: 52) de eigen intransparantie van de organisatie-adviseur, via welke de intransparantie van de organisatie begrepen kan worden, als volgt: "Bewegen is ook bewegen voor de adviseur, die net zo goed in de chaos zit als de deelnemers, net zo goed last heeft van onduidelijkheden".
 - 10 Deze opvatting van 'Verstehen' sluit aan bij wat in hoofdstuk 2 'double-loop learning' genoemd is. 'Double-loop learning' van een systeem berust op de zelfbeschrijving van het systeem tegen de achtergrond van alternatieven, waardoor kennis van de eigen onderliggende structuren mogelijk wordt en deze structuren ter discussie kunnen komen te staan. De open relatie tussen de NPC-organisatie en omgeving laat deze wijze van leren toe. De in zichzelf gekeerdheid van de TPC-organisatie daarentegen verhindert deze wijze van leren. Dit stelt de externe veranderaar voor de paradoxale taak de TPC-organisatie te leren om te leren: 'deutero learning' (Argyris & Schön 1978)

Het bovenstaande leidt tot de conclusie dat het mogelijk is de operationele en contractuele arbeidsrelaties in de TPC-organisatie te 'Verstehen' en in het verlengde daarvan te interveniëren, onder voorwaarde dat men zicht kan krijgen op de structuur van deze relaties tegen de achtergrond van alternatieven. De 'organisatie-adviseur' moet zich dus zo goed mogelijk een voorstelling maken van de structuur van de arbeidrelaties, de interne procedures, de codes en tradities, de machts- en gezagsverhoudingen, en van de specifieke omgevingsomstandigheden waaronder de arbeidsprocessen optreden. Eerst tegen het licht van deze interne patronen en van de specifieke omgevingsomstandigheden kan begrepen worden welke organiseerprocessen kenmerkend zijn, welke ontwikkeling een organisatie doormaakt, welke risico's en kansen daaraan verbonden zijn en welke alternatieven er mogelijk zijn.

Als het om 'Verstehen' gaat, verkeert de organisatie-adviseur in vergelijking tot de organisatieleden in een gunstige positie. Juist als buitenstaander met kennis van alternatieven slaagt hij/zij er beter in het 'frame' van de organisatie, de onderliggende structuur en cultuur, in beeld te krijgen, "also dem Wirklichen dass Mögliche gegenüberzustellen und aus dieser Differenz Informationen für Veränderungen abzuleiten" (Willke 1987: 349). Hij bezit daardoor de mogelijkheid tot wat Feltmann (1984: 218) "kaderverruimend adviseren" noemt: het attenderen van de organisatie op de meerdere gezichtshoeken van - waaruit de organisatieproblemen benaderd kunnen worden. De leden van de organisatie zijn in hun mogelijkheden tot 'zelfbeschrijving' beperkt in vergelijking met de organisatie-adviseur, doordat hen het zicht op alternatieven ontbreekt. Het is voor hen veel moeilijker buiten de eigen organisatie te denken, zodat hen het zicht op de onderliggende structuren en regels in de eigen organisatie ontnomen wordt. Zij worden bedrijfsblind. De organisatie wordt 'onzichtbaar'¹¹.

Zelf-verandering van operationeel gesloten organisaties

Gegeven de mogelijkheid van interventie is de volgende vraag hoe de organisatie-adviseur zijn kennis en ervaring kan inbrengen binnen de organisatie zonder 'afweerreacties' uit te lokken van het autopoiëtische systeem. De functie van de organisatie-adviseur bij de interventie in organisaties is noodzakelijkerwijze beperkt. Meer dan een katalyserende functie is voor hem niet weggelegd (Zuijderhoudt 1992: 36-37)¹². De wil om te veranderen, alsook de verandering zelf zijn en blijven uitsluitend en alleen een zaak van de organisatie en haar leden. Wanneer de organisatie niet zelf verandert, maar slechts de

11 Willke wijst erop dat zowel de in een crisis verkerende, heteronome (TPC)-organisatie als de flexibele, innovatiegerichte (NPC)-organisatie gebruik maken van externe adviseurs. De ondoorzichtigheid van de eigen organisatie blijft dus ook voor de NPC-organisatie gelden. Binnen NPC-organisaties is men zich hier echter eerder van bewust, zodat NPC-organisaties eerder dan TPC-organisaties geneigd zijn om hulp van buitenaf in te roepen.

12 De rol van katalysator, zo stelt Zuijderhoudt terecht, vereist van de organisatie-adviseur zowel inhoudelijke expertise, als procesbegeleidende kwaliteiten. De beide door Van de Bunt (1978: 14-21) genoemde organisatie-adviesmethoden: de 'inhoudelijke methode' en de 'procesmethode' zijn bij de veranderingspraktijk van de IPV in het geding.

aanwijzingen en adviezen van de organisatie-adviseur opvolgt, is er geen sprake van organisatieverandering. De organisatie aapt na. Zij wordt gedresseerd.

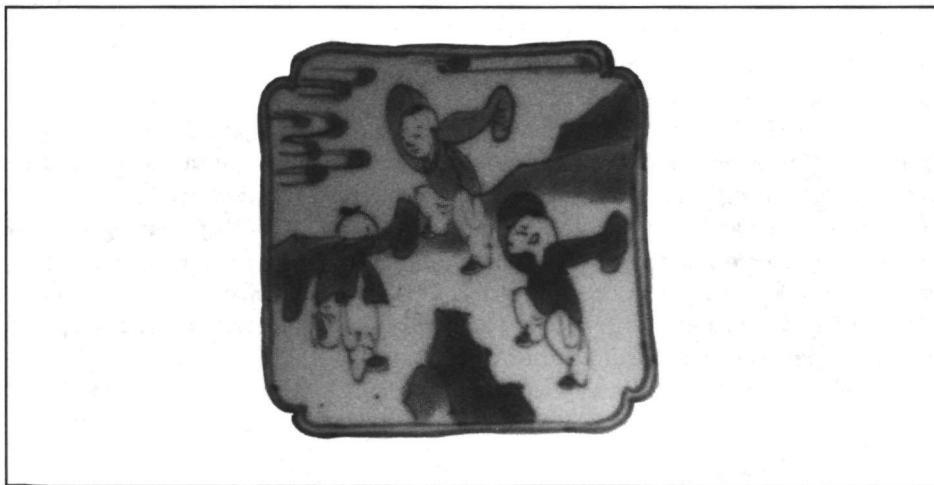
Maar hoe vindt die zelf-verandering plaats en welke rol kan de externe organisatie-adviseur daarbij spelen? Het is uitgesloten dat de nieuwe structuur/structurering volgens een vooropgezet plan als het ware geïmplementeerd wordt in de organisatie. Het argument daarvoor is hierboven al genoemd, namelijk de principiële operationele geslotenheid van organisaties voor haar omgeving, maar óók voor de (leden van de) organisatie zelf. Ik zal dit argument aan de hand van Bateson (1972: 177-193) verder proberen te onderbouwen en me daarbij toespitsen op de veranderingspraktijk van de IPV¹³.

Het veranderingsproces van IPV is een proces dat zich afspeelt binnen de structurele en culturele context van het bestaande TPC, een context die tegelijkertijd het onderwerp van verandering is. Die structuur en cultuur zijn analytisch weliswaar te onderscheiden van het veranderingsproces en als object ervan te onderkennen, maar in de veranderingspraktijk zijn die structuur en cultuur impliciet en onlosmakelijk verbonden met het veranderingsproces. In hun streven naar verandering zitten de leden van de organisatie (maar ook de organisatie-adviseur) als het ware gevangen binnen de context van het TPC. Ook al heeft de organisatie de schok, afkomstig van het bredere externe configuratiepatroon waarin de organisatie functioneert, aan den lijve ondervonden en ook al is de organisatie met behulp van de organisatie-adviseur in staat een scherpe analyse van de onderliggende, structurele oorzaken van die schok te geven en bestaat consensus over een gedetailleerd plan voor invoering van het NPC, dan nog heeft ze geen greep op het veranderingsproces zelf.

Dit kan wellicht het beste duidelijk gemaakt worden door de al eerder gebruikte, aan Bateson ontleende, vergelijking met het kaartspel wat verder door te trekken. Laten we een specifiek kaartspel nemen, bijvoorbeeld bridge. Dit spel kent een structuur die is vastgelegd in een groot aantal regels. Wanneer iedereen vrede heeft met deze regels, kan naar hartelust gekaart worden. Wanneer er onduidelijkheid is over de interpretatie van de regels of onbekendheid met de regels, wordt de arbiter geroepen. Deze arbiter geeft met het spelregelboek in de hand de oplossing en het spel kan zich voortzetten. Dit is vergelijkbaar met een veranderingsproces waarin de regelstructuur van het TPC overeind blijft staan en het voor het TPC normale proces doorgang kan vinden met zogenaamde 'single-loop' leerprocessen. Heel anders is het wanneer bijvoorbeeld de waardering van een gedoubleerd vier harten contract (tien slagen geboden, tien slagen gemaakt) ter discussie wordt gesteld, omdat het minder punten oplevert dan een gedoubleerd drie harten contract dat met één overslag gemaakt wordt (negen slagen geboden, tien slagen gemaakt). Deze discussie ligt op een ander niveau. Niet alleen het spel zelf, maar de regels en daarmee de structuur van het spel zijn in het geding. Deze situatie is vergelijkbaar met de 'kwalitatieve omslag' van de Integrale Productie Vernieuwing, waarbij de aan het productieproces ten grondslag liggende structuur en regels ter discussie worden gesteld en de voor 'organisatie-ontwikkeling' kenmerkende 'double-loop' leercyclus in gang wordt gezet, omdat

13 Bij Bateson betreft het het probleem van de psychotherapie en niet het probleem van de organisatieverandering. In beide gevallen gaat het echter om het probleem van de operationele geslotenheid van autopoietische systemen.

binnen de bestaande regels niet meer aan de functie-eisen van de organisatie voldaan kan worden. Binnen de bestaande structuur en de regels van het bridgespel, zowel als van productieorganisaties is het veranderen van die structuur en regels een onoplosbaar en paradoxaal probleem. Bij het bridgen - en hiermee houdt de vergelijking op - is het nu mogelijk deze paradox te vermijden door bij de discussie over de spelregels expliciet het spel en de regels van het spel van elkaar te onderscheiden. Omdat de regels bekend zijn, kunnen de 'spelers' erbuiten treden en 'spelmakers' worden. Bij Integrale Productie Vernieuwing is dat onmogelijk. De betrokkenen in het veranderingsproces richten zich op de impliciete regelstructuren van het TPC, maar zitten daar tegelijkertijd ook binnen gevangen. Noch voor de organisatie, noch voor de organisatie-adviseur zijn deze regelstructuren in de praktijk van het veranderingsproces expliciet en beheersbaar te maken. Zij zijn en blijven impliciet, ondoorzichtig, niet te scheiden van het proces. Welke acties ook ondernomen worden om de aan de organisatieprocessen impliciete structuren te veranderen, al deze acties blijven onderhevig aan de 'regels van het TPC-spel'. De leden van de organisatie percipiëren 'winsten en verliezen' in het veranderingsproces in termen van de bestaande (machts)structuur van arbeidsrelaties, normen en waarden, en regels. Iedereen in de organisatie kan nog zo goed doordrongen zijn van de feilen van de TPC-structuur en de potentiële voordelen van de NPC-structuur, er kan nog zo'n gedetailleerd stappenplan zijn waar iedereen zich zonder uitzondering in theorie in kan vinden, dat alles biedt nog geen enkele garantie voor een succesvolle veranderingspraktijk. Door het in elkaar vervlochten zijn van structuur en proces, van regels en spel, is Integrale Productie Vernieuwing veel moeilijker dan de verandering van de regels van het bridgespel. IPV heeft niet de planmatigheid van het bridge, maar heeft het karakter van, wat Bateson (1972: 192) noemt, "**an evolving system of interaction**", vergelijkbaar met het door elkaar heen kronkelen van zogenaamde 'dansende zotjes'. Dat zijn dansende figuurtjes op Chinees porselein. In hun dans zijn de regels onderdeel van het spel: ze veranderen voortdurend tijdens het spel (zie figuur 7.1).



Figuur 7.1: 'Dansende zotjes'.

De onontwaaibaarheid van structuur en proces brengt mijns in ziens met zich mee de organisatieverandering, i.c. IPV, uiteindelijk op verschillende manieren een kwestie van vertrouwen is (Willke 1987: 349). Er is 'zelf-vertrouwen' (of 'identiteit') van de organisatie nodig. Verder is het vertrouwen tussen de subsystemen binnen de organisatie in heding. Ook speelt er een vertrouwenskwestie in de externe configuratie van de organisatie, namelijk tussen de organisatie en de organisatie-adviseur (Zwart 1973: 150 e.v. of andere relevante externe sociale systemen, bijvoorbeeld de vakbond¹⁴).

Vertrouwen moet hier niet gezien worden als een mystieke, bovenzinnelijke eigenschap van de organisatie (of het individu), die in aanleg aanwezig is of niet. Dan zou het de rol van een 'deus ex machina' in het veranderingsproces spelen¹⁵. Vertrouwen wordt binnen de geslotenheid van de operaties ontwikkeld en veronderstelt openheid van de organisatie. Eerder, in hoofdstuk 5, paragraaf 5.2, is uitgebreid op het begrip 'vertrouwen' ingegaan. Vertrouwen, zo werd daar gesteld, is een individuele of sociale attitude die wordt ontwikkeld in de interactieprocessen op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau en die tegelijkertijd sturing geeft aan die processen (hetzelfde geldt overigens voor wantrouwen). In paragraaf 3 van hoofdstuk 2 is reeds gewezen op de voor het opbouwen van (zelf)vertrouwen noodzakelijke aanwezigheid van betrokkenheid. Betrokkenheid, zo werd daaraan toegevoegd, is voor een aanzienlijk deel het resultaat van de wijze waarop de interactieprocessen gestructureerd zijn.

Op de inhoud en structurering van die interactieprocessen, in het bijzonder de interactieprocessen in de veranderingspraktijk van IPV, wil ik mij in deze afsluitende beschouwing verder concentreren. Ik beperk mij daarbij tot (het ontwerp van) de interactieprocessen op het niveau van de organisatie: de 'herontwerpdialoog'¹⁶. Deze dialoog heeft een organisatie-interne component - de interactieprocessen tussen de afdelingen, groeperingen en individuen binnen de organisatie met ieder hun eigen belangen en machtsbronnen -, en een organisatie-externe component - de interactieprocessen tussen organisatie en omgeving. Voor beide dialogen, zowel de 'interne dialoog' als de 'externe dialoog', wil ik een aantal kenmerken noemen waaraan deze mijns inziens moeten voldoen. Ik formuleer deze kenmerken in wisselwerking met de in Zweden ontwikkelde 'democratische dialoog' (Gustavsen & Engelstad 1986). Deze 'democratische dialoog' heeft haar wortels in en is tevens een reactie op de 'klassieke sociotechniek'. Na een analyse van de voor- en nadelen van

14 Bij het opbouwen van vertrouwen "past de organisatie-adviseur bescheidenheid", zoals Van de Boven (1993: 63) in zijn laatste conclusie over het management van organisatieverandering stelt. Hij merkt op: "doelgericht kunnen zwijgen" ("gezielt Verschweigen" (Luhmann & Fuchs 1989. 209-227)) om blokkades te voorkomen. Vertrouwen bouwt de organisatie in haar eigen geslotenheid op.

15 Het is opmerkelijk dat het begrip 'wantrouwen' zelden of nooit als 'deus ex machina' wordt beschouwd. Kennelijk is alleen aan het begrip 'vertrouwen' de connotatie met 'zweverigheid' verboden.

16 Ik gebruik de term 'dialoog' ('samenpraak') en bijvoorbeeld niet de term 'besluitvormingsproces' om de nadruk te leggen op de voor de ontwikkeling van vertrouwen noodzakelijke 'interactie'. In dialoog is een interactieproces tussen sociale systemen waarbinnen verschillende 'dialoogvormen' onderscheiden zijn, bijvoorbeeld informatieuitwisseling (ruil), overleg, onderhandeling en besluitvorming.

deze 'democratische dialoog' in paragraaf 7.2 worden in paragraaf 7.3 de contouren geschetst van de 'herontwerpdialoog'.

7.2 De 'democratische dialoog'

In het Zweedse LOM-programma (vertaald: programma voor Leiding, Organisatie en Medezeggenschap) zijn werkgevers, werknemers en wetenschappers sinds het midden van de jaren tachtig betrokken bij de herstructurering van organisaties in het bedrijfsleven en bij de overheid. Dit LOM-programma werd in het leven geroepen vanwege de over het algemeen slechte ervaringen met de verspreiding van de eind jaren zestig ontwikkelde 'nieuwe vormen van arbeidsorganisatie' over bedrijven en instellingen in Zweden en Noorwegen¹⁷. Dat de verspreiding van de in verschillende experimenten zo succesvolle 'nieuwe vormen van arbeidsorganisatie' teleurstelde, werd geweten aan de gevolgde aanpak. Het hanteren van een algemene ontwerptheorie als blauwdruk en het op machtsverschillen gebaseerde dirigisme (het 'leader-follower pattern') waren in tegenspraak met het doel: een participatieve en democratische arbeidsorganisatie. Om een participatieve en democratische arbeidsorganisatie op grote schaal van de grond te krijgen, zou ook een participatieve en democratische aanpak gevolgd moeten worden. Het LOM-programma richtte zich exclusief op het ontwikkelen van een dergelijke aanpak. De aanpak is gebaseerd op het gebruik van zogenaamde "encounters" (letterlijk 'ontmoetingen') waarin interpersoonlijke processen op gang gebracht moeten worden die, zoals Gustavsen en Engelstad (1986: 101) het in hun theoretische artikel stellen, verschillen "from those taking place in the ordinary hierarchical organization". Deze 'encounters' kunnen verscheidene vormen aannemen ('workshops', 'search conferences' en dergelijke). Later geeft Gustavsen (s.a.) een overzicht van de praktische uitwerking van deze 'encouter'-theorie in het LOM-programma.

Voor de ontwikkeling van de theorie over het gebruik van 'encounters' is aansluiting gezocht bij de sociaal-psychologische 'Organization Development'-theorieën. Deze Organization Development-theorieën beogen de verbetering van het probleemoplossend en innovatieve vermogen van een organisatie met behulp van een door de organisatieleden gezamenlijk uit te voeren diagnose van de organisatiecultuur en in het verlengde daarvan het opstellen van een beleidsplan (French & Bell 1990: 17-24). In het 'action research'-model dat aan het veranderingsproces ten grondslag ligt, is een bescheiden, maar essentiële rol toebedacht aan een externe 'consultant'. In de eerste fasen van het actie-onderzoek heeft de consultant tot taak om een 'spiegel' voor de organisatie te zijn met behulp waarvan stapsgewijs de sterke en zwakke kanten van de bestaande cultuur naar voren komen en de kloof tussen de bestaande en gewenste situatie zichtbaar wordt. In de volgende fasen kan de organisatie dan zelfstandig een actieplan maken.

17 Zie voor een beschrijving van deze in het 'Industriële Democratie'-programma opgedane ervaringen het artikel van Ehn en Kyng (1987). Dit programma ging aan het LOM-programma vooraf.

In de Organization Development-theorieën is het object van verandering in de eerste plaats de organisatiecultuur: "the pattern of basic assumptions" (Schein 1985: 9). Het veranderingsproces wordt beschouwd als "bewustwordingsproces, tijdens hetwelk interpretaties door de actoren worden gegeven aan de situatie" (Bekke 1976: 53). Het streven is er primair op gericht actoren een ander 'denkraam' aan te bieden. Basiseenheid van analyse en actie is het probleemoplossend gedrag van mensen. Bij deze cultuurverandering blijft het patroon van de arbeidsrelaties buiten het gezichtsveld, zowel in de diagnose als in de actieplanning. Aanbevelingen - en dat is een volgend kenmerk van de Organization Development-theorieën - van de kant van de interne of externe organisatie-adviseur over een alternatief patroon van arbeidsrelaties, maar ook over normverandering blijven achterwege. Zijn of haar inbreng betreft alleen de procedures die gevolgd moeten worden in groepen. Deze groepen zijn in de veranderingspraktijk "the key units for () learning more effective modes of organizational behavior" (French & Bell 1990: 21). De nadruk ligt zo vrijwel geheel op de "group, intergroup, and organizational processes in contrast to substantive content" (idem).

Maar behalve op de sociaal-psychologische Organization Development-theorieën steunt het gebruik van 'encounters' eerst en vooral op de politieke communicatietheorie van Habermas (1984). De encounters zijn gaan functioneren als "training ground in *democratic dialogue and broad participation* based on work experience" (Gustavsen & Engelstad 1986: 102). Het "concept" van de "democratic dialogue" (104) is geworteld in de ideeën van Habermas over de 'machtsvrije discussie': "the best, or most rational, solutions are most likely to appear in open discussions where, in principle, all participants are seen as having equal rights" (Gustavsen & Engelstad 1986: 105). De democratische dialoog moet in de plaats komen van de door macht gevoede dialoog uit het verleden. Het doel is om in een machtssymmetrische setting een uitwisselingsproces van ideeën en argumenten op gang te brengen tussen direct bij de organisatieverandering betrokken personen. Dit proces moet ondersteund worden door deels op de werkplek ontwikkelde theorieën ('local theories' genoemd¹⁸) over de 'nieuwe' organisatie. Door een interorganisatorische, multifunctionele en multidisciplinaire samenstelling van de werkgroepen moet een vruchtbare uitwisseling van mogelijke alternatieven voor de nieuwe organisatie tot stand komen. De invloed van algemene herontwerpmethodieken, zoals bijvoorbeeld de sociotechniek, wordt gelimiteerd, vanuit het idee dat deze algemene methodieken de inbreng van de werknemers bij de structurering van democratische werkvormen beperken, terwijl werknemers toch het democratische recht hebben "to create the theory which is to prevail within their workplace" (Gustavsen & Engelstad 1986: 104).

In de democratische dialoog wordt de interventie tot een minimum teruggebracht. Vanuit de gedachtengang dat een meer inhoudelijke, ontwerpgerichte inbreng van de organisatie-adviseur het democratische karakter van het veranderingsproces aantast, wordt de rol van de organisatie-adviseur beperkt tot de procedurele kant: 'het in de gaten houden van de

18 Deze 'local theories' zijn enigszins vergelijkbaar met de 'theories in use' van Argyris en Schön (1978).

(democratische) regels van het spel' (Daübler 1989). De adviseur is geen "expert", maar alleen "begeleider" (Van de Bunt 1978).

Voor- en nadelen van de 'democratische dialoog'

De in het LOM-programma voorgestane aanpak kent een voordeel dat niet voldoende benadrukt kan worden: de actieve participatie van de organisatieleden bij het veranderingsproces is van groot belang voor het wegnemen van het wantrouwen tegen de veranderingen. De verandering wordt zo een proces dat door de leden zelf gedragen wordt. De externe adviseur wordt niet in de rol van een expert geduwd, noch krijgt hij of zij de kans die rol op zich te nemen. Door de heterogene samenstelling van de (sub)groepen waarin de 'democratische dialoog' plaatsvindt, zijn er ruimschoots mogelijkheden om van elkaar te leren en om op het spoor te komen van in andere organisaties bestaande alternatieven. Alleen al het gegeven dat er ruimschoots aandacht besteed wordt aan het verzamelen van informatie - de werknemers worden in de gelegenheid gesteld te vertellen over de huidige werktak en hun mening te geven over mogelijke verbeteringen - levert een aanzienlijke bijdrage aan het succes van het veranderingsproces¹⁹.

Het grote bezwaar dat tegen de in het LOM-programma gepropageerde aanpak kan worden ingebracht, is echter de veronachtzaming van de structurele invloed van het TPC op het denken en doen van de deelnemers aan de 'democratische dialoog'. Goed beschouwd wordt in deze aanpak het probleem van de Baron van Münchhausen niet opgelost, maar min of meer ontkend. De kennisinbreng van buitenaf wordt sterk beperkt en alle participanten worden geforceerd uit hun TPC-situatie gehaald en in een NPC-situatie geplaatst. Dit alles gebeurt in de onjuiste veronderstelling dat zij zo de ketens van het TPC (tijdelijk) van zich af zullen werpen en in een 'herrschaftsfreie Diskussion' de contouren van de nieuwe, democratische organisatie vorm zullen geven, daartoe in staat gesteld door hun 'generatieve capaciteit': "the general ability of people to develop solutions to problems of technology and organization" (Gustavsen & Engelstad 1986: 104). Dit algemene bezwaar kan in twee richtingen gespecificeerd worden. In de eerste plaats is het mijns inziens onmogelijk dat de partijen zo'n dialoog op voet van gelijkheid kunnen voeren. De verschillende rolposities in de bestaande TPC-verhoudingen belemmeren een machtsvrije dialoog, ondanks de experimentele democratische setting en de door iedereen geuite wens om de machtsbarrières te slechten. De regulerende werking van de TPC-cultuur is immers niet gebonden aan de werkplek: de "mentale programmering" (Hofstede 1984) strekt zich ook tot al of niet experimentele, democratische settings in de (maatschappelijke) omgeving uit. De asymmetrische machtsverhoudingen in het TPC zijn weliswaar niet determinerend, maar daarmee zijn ze er nog wel: ze zijn niet wèg te denken uit de dialoog. Het door deze machtsasymmetrie - eerder in hoofdstuk 5 beschreven - gegroeide wantrouwen tussen de 'regelaars' en de 'uitvoerders', en omgekeerd, blokkeert elke keer opnieuw het bereiken van overeenstemming over reorganisatievoorstellen. Juist in die gevallen waarin de groepering met de minste macht in de operationele relatie (de

19 Het groeiende aantal antropologen dat als onderzoeker werkzaam is in bedrijven, duidt op de waarde die gehecht wordt aan deze 'bottom-up' aanpak (Breedeveld 1991). Antropologen zijn immers bij uitstek gekwalificeerd voor participerend veldwerk.

'werknemers') zich een sterke onderhandelingspositie heeft verworven op grond van haar macht in de contractuele relatie, vormt wantrouwen een belemmering voor het veranderingsproces. In deze patsituatie, zo stelt L.U. de Sitter in een correspondentie met R. Vreeman, is de "inbreng van een externe adviesinstantie - mits gespecialiseerd op integrale benadering van organisatieproblemen - () uiterst belangrijk".

In de tweede plaats drukken het verschil in kennis tussen de deelnemers en meer algemeen het gebrekkig lerend vermogen in de TPC-organisatie hun stempel op de dialoog. Deze effecten van de functionele concentratie en de tot het uiterste doorgevoerde splitsing van uitvoerende en regelende taken in het TPC zijn in het voorafgaande voldoende geanalyseerd. De universele 'generatieve capaciteit' waar Gustavsen en Engelstad in geloven, is niet bij iedereen in gelijke mate ontwikkeld. De levenswereld van de TPC-organisatie heeft een stelselmatige aanslag gepleegd op de universele capaciteiten van het merendeel van de organisatieleden²⁰. De inbreng van de organisatie-adviseur moet meer zijn dan het aandragen en bewaken van de procedures voor de dialoog. Hij moet ook expert zijn zowel met betrekking tot de analyse van de bestaande situatie, als wat betreft het herontwerpen van de nieuwe situatie (Kastelein 1977: 271). Het voor het veranderen van organisaties noodzakelijke 'Verstehen' is een vak apart. Het vraagt een grondige kennis van de mogelijke alternatieven. Het zijn met name de hoge eisen die gesteld worden aan het sociotechnisch herontwerpen van de functionele alternatieven voor het TPC, die het vak van veranderaar zo moeilijk maken. Voegt men daar nog de eisen aan toe die gesteld worden aan het kunnen overdragen van deze kennis, dan zal het duidelijk zijn dat niet ieder lid van de organisatie aan deze hoge eisen kan voldoen. Leden van de TPC-organisaties zijn hiervoor niet uitgerust, maar ook leden van een NPC-organisatie zullen hier in het algemeen niet toe in staat zijn (zie noot 10).

Hoe goed de bedoelingen van alle partijen ook zijn, hoezeer 'alles' ter discussie staat, door mensen in een experimentele, democratische setting met elkaar te laten discussiëren worden de bestaande (machts)verhoudingen en kennisverschillen niet verbannen uit het argumentatieproces en wordt te weinig gebruikt gemaakt van wetenschappelijke en praktische kennis en ervaring van deskundigen. De radicaal egalitaire procesoriëntatie van het LOM-programma, het sterke punt van het programma en essentieel in de hele opzet, leidt in de praktijk tegelijkertijd tot een belangrijke zwakte: deze oriëntatie gaat "in seiner gegenwärtigen Auslegung auf Kosten einer Designorientierung" (Naschold 1992: 138).

We kunnen concluderen dat de vraag hoe de veranderingspraktijk moet worden ingericht, door de 'democratische dialoog' niet geheel bevredigend beantwoord wordt. Participatie is een belangrijke, maar niet de enige voorwaarde voor een succesvolle veranderingspraktijk. Om aan de 'oscillerende' werking van het TPC te ontsnappen is meer nodig. In de

20 Mijns inziens is niet zozeer van belang dat mensen beschikken over een algemeen vermogen voor de oplossing van problemen, maar is cruciaal of mensen de mogelijkheden hebben om dit algemene vermogen te ontplooiën. De capaciteiten die werknemers inzetten bij de oplossing van problemen in organisaties, zijn een 'cultureel kapitaal'. De cultuur van het TPC belemmert de ontplooiing van de capaciteiten en werkt demotiverend.

volgende paragraaf wordt een aanpak voor de veranderingspraktijk van IPV voorgesteld die voor een deel voortbouwt op de LOM-aanpak, voor een deel ook daarvan afwijkt.

7.3 De 'herontwerpdialoog'

De 'herontwerpdialoog' is het op Integrale Productie Vernieuwing gerichte interactieproces tussen de bij deze verandering betrokken actoren. Vanuit de organisatie bezien kan de herontwerpdialoog uiteengelegd worden in aan de ene kant de interactie tussen de organisatie en de betrokken actoren in de omgeving van de organisatie, en aan de andere kant het interactieproces tussen de verschillende actoren binnen de organisatie. Het interactieproces tussen organisatie en omgeving heb ik de 'externe herontwerpdialoog' genoemd en het interactieproces binnen de organisatie de 'interne herontwerpdialoog'. In deze paragraaf 7.3 zullen de kenmerken van de externe en interne herontwerpdialoog worden geformuleerd aan de hand van min of meer recente organisatie(ontwikkelings)theorieën en meer algemene leer- en ontwikkelingstheorieën.

7.3.1 De externe herontwerpdialoog

De basisassumptie voor de dialoog tussen de organisatie en de betrokken omgevingsactoren (in het vervolg 'de organisatie-adviseur' genoemd) is, zoals eerder gesteld, de mogelijkheid tot 'Verstehen'. Dat wil zeggen dat zowel de organisatie-adviseur als de organisatie de mogelijkheid moeten krijgen de processen binnen de organisatie te begrijpen in het licht van de aan die processen ten grondslag liggende structuren in de organisatie en tegen de achtergrond van de mogelijke alternatieven²¹. Dit 'Verstehen' van de arbeidspatronen en van de structurering van opvattingen, normen, waarden en verwachtingen in de organisatie heeft de meeste kans van slagen wanneer de dialoog plaatsvindt in een kunstmatig gecreëerde situatie (Bateson 1972: 192).

Kenmerk I: De dialoog vindt plaats in een kunstmatig gecreëerd 'niemandsland' De dialoog tussen de organisatie en de organisatie-adviseur kan tot stand komen in een situatie waarin de organisatie-adviseur, maar ook de organisatie zelf zo goed mogelijk in staat gesteld worden inzicht te krijgen in de specifieke processen van de organisatie. Willke (1987: 350) heeft het in dit verband over de 'vorming van een gemeenschappelijke grenszone', die een brug vormt tussen de interne organisatie en de organisatie-adviseur: een soort 'niemandsland'.

21 Hiermee is onmiddellijk een eerste belangrijk verschil met de democratische dialoog verwoord. De initiële condities voor de dialoog zijn niet alleen de 'ongoing processes' in de organisatie (Gustavsen 1989: 41), maar evenzeer de aan deze processen ten grondslag liggende produktiestructuur en besturingsstructuur in de betreffende organisatie.

In zo'n niemandsland kan het tot een dialoog komen tussen aan de ene kant de organisatieadviseur, die de kans krijgt een blik in de keuken van de organisatie te werpen en vervolgens met meer kracht van argumenten de relevantie van zijn kennis over organisatie en organiseren kan verduidelijken, en aan de andere kant de leden van de organisatie, die de kans krijgen om min of meer van buitenaf naar hun eigen organisatie te kijken en zich des te sterker bewust te worden van de noodzaak van veranderingen en de mogelijkheden daartoe. Een concreet voorbeeld van zo'n niemandsland is het 'organization-development laboratory' van Lawrence en Lorsch (1969: 96-97). Verschillende methoden van kennisverzameling, analyse en actieplanning zijn in dit niemandsland mogelijk, bijvoorbeeld 'spelsimulatie' (zie voor een overzicht Geurts & Vennix 1989). Dit niemandsland is vergelijkbaar met een experimentele leer- of ontwikkelingssituatie die kennisoverdracht mogelijk maakt, zonder dat één moment de verbinding met de realiteit wordt losgelaten. De bestaande structuren en verhoudingen (de verschillende machtsposities binnen de organisaties en de verschillende opvattingen, normen en waardenpatronen) worden niet tijdelijk uitgeschakeld, zoals in de 'encounters' van de 'democratische dialoog', maar juist uitvergroot door er vanuit een leer- en ontwikkelingsperspectief tegen aan te kijken. De aanwezige structuur is de 'situational map' van de dialoog in het niemandsland. Overeenkomsten zijn er ook met de 'action research-benadering' van French & Bell (1990: 98 e.v.)²². Met zo'n niemandsland kan goed ingespeeld worden op de paradox van de veranderingspraktijk. De organisatieadviseur draagt de kennis en ervaring over zonder één moment op het grondgebied van de organisatie geweest te zijn. Hij oefent zijn praktijk uit zonder in de organisatie zelf iets te veranderen. De organisatie kan veranderen zonder één moment in haar eigenheid te worden aangetast. Elke verandering moet immers - zo is geanalyseerd - zelf-verandering zijn. De organisatie kan de aangereikte mogelijkheden oppakken en gaan handelen naar de voorbeelden die zijn aangeboden.

Terwijl het hierboven behandelde eerste kenmerk van de herontwerpdialoog betrekking heeft op de condities waaronder de overdracht van kennis en ervaring moet plaatsvinden, betreffen het tweede en derde kenmerk die kennis- en ervaringsoverdracht zelf. Aan deze overdracht van kennis en ervaring kunnen in analytische zin een cognitief aspect ('op welke wijze kan de organisatie de kennis en ervaringen van de organisatieadviseur begrijp-

22 Zie bijvoorbeeld het 'Programma Human Resource Management voor onderzoeksinstituten en universiteiten', waarin deze action research-benadering gehanteerd wordt. Dit programma van het ministerie van Onderwijs & Wetenschappen en van Economische Zaken in Nederland beoogt de bewustwording van het nut van HRM in onderzoekorganisaties te vergroten. Daartoe is in een aantal faculteiten en universiteiten een 'beleidsontwikkelingsproject' gestart. Deze beleidsontwikkeling wordt ondersteund door een extern team van onderzoekers en organisatieadviseurs. Dit externe team vormt, samen met het interne team van de betrokken faculteit of onderzoekinstelling, het zogenaamde 'HRM-team'. Dit HRM-team vormt als het ware het 'niemandsland' waarin de door middel van een schriftelijke enquête en interviews verzamelde gegevens over de organisatie uitvoerig doorgesproken worden. Zo kunnen zowel de organisatie zelf, als de externen een goed beeld krijgen van de sterktes en zwaktes, en de risico's en kansen van de organisatie (Fruytier e.a. 1992). In de in het kader van dit programma uitgevoerde projecten blijkt telkens weer de waarde van dit 'niemandsland', dat de organisatie de mogelijkheid biedt een blik op zichzelf te werpen (Fruytier e.a. 1992; Timmerhuis 1993; Van Sluijs 1993).

pen en voor zichzelf toepasbaar maken') en een motivationeel aspect ('op welke wijze kan de organisatie deze kennis en ervaring ter harte nemen') onderscheiden²³ worden. Het tweede kenmerk betreft het cognitieve aspect, het derde het motivationele aspect.

Kenmerk II: De overdracht van kennis en ervaring vindt plaats volgens het principe van 'proximiteit'

In de herontwerpdialoog beschikt de organisatie-adviseur over de kennis van de (socio-technische) ontwerpleer en de ervaring met de implementatie daarvan in allerlei verschillende organisaties. Hij moet deze kennis en ervaring overdragen op (de leden van) de specifieke organisatie die een beroep doen op deze kennis en ervaring. In zoverre is de organisatie-adviseur de deskundige²⁴. Hij heeft echter geen deskundige-rol waar het de implementatie van deze kennis en ervaring in de organisatiespecifieke operaties betreft. Het is de functie van de herontwerpdialoog dat de organisatie-adviseur zijn algemene herontwerpkennis zodanig overdraagt dat de organisatie leert haar eigen processen structureel te analyseren en te verbeteren. Deze functie wordt gerealiseerd wanneer het aangrijpingspunt van de dialoog gelegen is in de 'ongoing processes' van de organisatie.

De overdracht van de kennis van de algemene sociotechnische ontwerpleer vereist, dat de organisatie-adviseur direct aansluit bij het kennis- en ervaringsniveau van de leden van de organisatie. Van een dialoog tussen organisatie en organisatie-adviseur is eerst sprake wanneer de organisatie-adviseur erin slaagt zijn algemene kennis over de mogelijkheden van de nieuwe structuur te vertalen in begrijpelijke, op dat moment voor de organisatie bruikbare adviezen. Dit betekent, dat de organisatie stapsgewijs deelgenoot wordt van de principes van het NPC en de methodes van IPV. Ik noem dit kenmerk van de dialoog 'de proximiteit' (letterlijk: nabijheid of verwantschap).

Het idee van de proximiteit van de kennisoverdracht is ontleend aan het werk van de ontwikkelingspsycholoog Wygotsky (1972: 236 e.v.). Mijns inziens kan een parallel getrokken worden tussen de wijze waarop de overdracht van kennis en ervaring in de externe herontwerpdialoog verloopt en de wijze waarop de cognitieve ontwikkeling van het kind zich in de dialoog met de ouders of verzorgers voltrekt.

Om het probleemoplossingsgedrag van kinderen te conceptualiseren, introduceert Wygotsky de notie 'the zone of proximal development'. Er worden twee aan elkaar gerelateerde manieren onderscheiden waarop kinderen problemen kunnen oplossen. Zij kunnen een probleem oplossen in de sociale interactie met anderen (ouders, opvoeders),

23 Hier is sprake van een analytisch onderscheid en niet van een scheiding. Leren is een cognitief/emotionele activiteit. Het cognitieve element "cannot be divorced from the total human system and () is tied most closely to the affect or emotional system" (Emery 1982: II; zie verder ook haar uitgebreide uiteenzetting over leren: p. 154-220).

24 Deze expert-rol van de organisatie-adviseur vormt een risico voor de zelfverandering van de organisatie. Het gevaar bestaat dat de organisatie-adviseur eigenhandig aan het veranderen gaat en de autonomie van de organisatie wordt teruggedrongen. In dit soort situaties wil het nog wel eens gebeuren, dat de externe deskundige uiteindelijk op de stoel van het management komt te zitten. Er vindt geen overdracht van kennis aan de organisatie plaats, maar overdracht van de bezitter van de kennis. Of daarmee ook de kennis wordt overgedragen, mag betwijfeld worden.

waarbij de anderen in een min of meer experimentele setting ondersteuning geven bijvoorbeeld door het probleem te structureren, mogelijke oplossingen aan te reiken of hints te geven, en zij kunnen een probleem geheel zelfstandig oplossen. De verhouding tussen het interpsychische probleemoplossingsgedrag en het intrapsychische probleemoplossingsgedrag verandert naarmate het kind rijper wordt. De ontwikkeling van het kind is dat het gaandeweg met betrekking tot meer en meer problemen zelfstandig tot een oplossing komt. Dit is een iteratief proces. Van buitenaf wordt het ondersteund, doordat in de interactie tussen ouders/verzorgers en kind stap voor stap die functies die zich in een rijpingsstadium bevinden ('in the zone of proximal development'), opgewekt en in het leven geroepen worden. Hoe de ontwikkeling zich voltrekt en waartoe de ontwikkeling leidt, is van buitenaf niet te bepalen, maar is een functie van de individuele processen van het kind. Het is de autonomie van het kind die over de bruikbaarheid en het succes van de opvoeding beslist. De dialoog tussen ouder en kind maakt het mogelijk dat kindere problemen op een structureel andere manier gaan oplossen vóórdat zij over de capaciteiten daartoe beschikken. Zij kunnen zich met de andere probleemoplossingswijze vertrouwd maken, zonder dat hun eigenheid wordt aangetast. Met dressuur, met het opleggen van veranderingen, heeft dat niets te maken (Wygotsky 1972: 239).

Een organisatie kan in de veranderingspraktijk van de IPV een overeenkomstige ontwikkeling doormaken door een combinatie van interactief leren en organisatie-intern, iteratief leren. De theorie van Wygotsky is daarom zo interessant, omdat zij leerprocessen op interactieve wijze conceptualiseert, namelijk als leerprocessen die zich voltrekken in het praktische handelen van het systeem in het uitwisselingsproces met de omgeving: "social transaction is the fundamental vehicle of education and not, so to speak, solo performance" (Bruner 1985: 25, geciteerd bij Hosking & Morley 1991: 95)²⁵.

Het is niet gebruikelijk dat in de organisatiewetenschap een parallel getrokken wordt tussen de relatie organisatie-adviseur versus organisatie enerzijds en de relatie ouder-kind anderzijds. Doorgaans wordt bij organisatieverandering wel een parallel getrokken met de therapeutische relatie (zie bijvoorbeeld de psycho-analytische oriëntatie bij de sociotechniek in de 'pioniersfase van Tavistock' (Van Eijnatten 1990b: 5) of de relatie tussen leraar en leerling (zie bijvoorbeeld de theorieën over 'organizational learning' (Argyris & Schön 1978: met name hoofdstuk 1)). Met de hier gekozen parallel is gezocht naar een "taal" (Feltmann 1992: 146-147) waarmee uitgedrukt wordt dat er sprake is van ontwikkeling van de organisatie. Zowel het woord 'therapie', als het woord 'leren' hebben de connota-

25 Behalve de theorie van Wygotsky noemen Hosking en Morley (1991: 93 e.v.) nog drie theoretische perspectieven die door hun aandacht voor interactieve (leer)processen van belang zijn voor de studie van "cognitive aspects of organizing": het 'sociaal constructivisme', het 'symbolisch interactionisme', en de 'referentiegroepentheorie'. Dit interactieperspectief heeft weliswaar een rol gespeeld in de 'oude', groepsdynamisch georiënteerde literatuur (Lewin 1948; Asch 1952; Heider 1958), maar ontbreekt mijns inziens ten onrechte in de meeste meer recente uiteenzettingen over 'organizational learning' (zie hierover Hosking & Morley 1991: 93). Voor zover daar theorieën uit de hoek van de cognitieve en ontwikkelingspsychologie gebruikt worden, gaat het meestal om theorieën, die het intrapsychische leerproces benadrukken (bijvoorbeeld Piaget).

tie dat er van buiten af iets ingebracht wordt, terwijl het woord 'ontwikkeling' verwijst naar het boven beschreven impliciete, interne veranderingsproces.

De hier gekozen parallel vestigt er verder de aandacht op dat de **betrokkenheid** van de deelnemers bij de dialoog van groot belang is. Bij de ontwikkeling van een kind is de betrokkenheid in de relatie tussen ouders en kind een haast vanzelfsprekend gegeven. De ouders zijn in de eerste plaats ouders en dan pas opvoeders, het kind in de eerste plaats kind en dan pas leerling: de mentale beschikbaarheid van kind en ouders voor elkaar is direct, onbemiddeld en totaal. Voor het slagen van de interventie is niet alleen nodig dat de kennis en ervaring in cognitief opzicht wordt overgedragen, maar ook dat de kennis ter harte genomen wordt, dat de organisatie gemotiveerd wordt om te werken aan de verandering, in plaats van dat zij object van verandering is. De organisatie wordt gemotiveerd wanneer de dialoog de organisatie aanspreekt. Zij moet door de dialoog uitgedaagd worden en verleid worden tot zelf-verandering. Of de dialoog aanspreekt, hangt in belangrijke mate af van de betrokkenheid van de deelnemers bij de dialoog. Hiermee hebben we het derde kenmerk van de externe herontwerpdialoog al in essentie aangeduid.

Kenmerk III: Er zijn structurele condities geschapen voor de betrokkenheid van de deelnemers bij de dialoog

Voor het aangaan van de dialoog, maar vooral voor het op gang houden en het succesvol afronden ervan, is een sterke betrokkenheid van de deelnemers onmisbaar. Dat geldt voor alle partijen, dus zowel voor de organisatie-adviseur als de organisatie. Bij het organiseren van de herontwerpdialoog moet de structurele mogelijkheid tot betrokkenheid van de deelnemers derhalve ingebouwd worden. Ik wil bij deze structurering van de herontwerpdialoog vrij uitvoerig blijven stilstaan en daarbij vooral aandacht besteden aan de participatie van de verschillende geledingen van de organisatie. Maar allereerst wil ik de noodzaak van betrokkenheid funderen met behulp van de theorieën van Luhmann en Levinas.

In hoofdstuk 4 van deze studie is bij de formulering van de systeemtheorie van Luhmann uiteengezet hoe de methode van de functionele analyse en de theorie van sociale systemen op metasociologisch niveau tot een geheel gemaakt worden in een theorie over de intersubjectieve generering van zin waarvan 'communicaties' of 'relaties' de bouwstenen vormen. De voorwaarde voor de (zelf-)handhaving van elk sociaal en psychisch systeem ligt, zo stelt Luhmann, niet besloten in het systeem respectievelijk individu zelf, maar is gelegen in de mogelijkheid tot het 'genereren van zin' in de relatie van het systeem (individu) met de ander. Bij het formuleren van dit metasociologische uitgangspunt is hij sterk geïnspireerd door de fenomenologie van Husserl (zie hierover Sievers (1971: 29) en Luhmann (1984: 92 e.v.)).

Die 'relatie tot de ander' is de rode draad in de filosofie van de eveneens sterk door Husserl beïnvloede filosoof Levinas. Levinas werpt een bijzonder licht op de aard van de dialoog. Ik wil zijn filosofie hier naar voren halen omdat hij in het bijzonder laat zien dat het juist de betrokkenheid van het ik bij de ander is waarin de eigenheid (de 'zelfbeschrijving') van het ik tot uitdrukking komt.

Dok Levinas (1987: 33) postuleert, evenals Luhmann, de geslotenheid van het systeem: 'het ik-zijn betekent - boven iedere aan een systeem van verwijzingen te ontlelen individualiteit uit - zijn identiteit hebben als inhoud'. Luhmann spreekt hier over de zelfreferentie van het systeem.

Volledige zelfreferentie van het ik, de al het andere uitsluitende identificatie van het ik met zichzelf, zou het echter tot speelbal maken van de omgeving. Zo zou het ik uiteindelijk verdwijnen: het ik kan zich niet langer handhaven. Het blijft steken in de immanent autologische cirkel van het steriele 'ik is ik' (Levinas 1987: 34; zie ook Burggraaves 1988: 125-141) weergave van de filosofie van Levinas). Zelfhandhaving van het ik vereist, in de visie van Levinas, een (open) relatie met de omgeving: het ik vindt zichzelf in de relatie met de ander. Het ik is niet slechts 'hypostase' (op zichzelf staand), maar ook extase' (buiten zichzelf staand). Het 'ik' kan dus op twee wijzen worden verstaan. Deze ambigüiteit kenmerkt zowel het (in het begin van dit hoofdstuk besproken) recente werk van Luhmann, waarin gesproken wordt over de geslotenheid en openheid van psychische en sociale systemen, als dat van Levinas.

In de relatie met de ander genereert het systeem zin. Het ik is geen 'pour moi', maar pour l'autre' (Leibovici 1989). De relatie met de ander is bij Levinas niet louter een ethisch argument, een zinloos engagement, zoals bij Sartre. Het ik vindt zichzelf in de ander.

Maar het ik vindt zichzelf niet zomaar in de ander, maar, zo stelt Levinas, slechts in het gelaat van de ander, want net zo goed als het ik gesloten blijft voor de ander, blijft de ander gesloten voor het ik. In zijn naakte alteriteit manifesteert het gelaat zich als iets onherleidbaar dat radicaal weerstand biedt tegen elke totaliserende inhaligheid van het ik. De ander valt niet te herleiden tot het ik, noch valt het ik te herleiden tot de ander. Maar zonder de ander is er geen ik. Alleen in de dialoog met de ander kan het ik zich ontwikkelen, maar het is nooit de ontwikkeling van de ander, maar de ontwikkeling van zichzelf. Het ik is onafhankelijk van de ander in zijn recursieve handelen. Het is afhankelijk van de ander voor wat betreft de informatie, kennis en betekenissen die het kan ontleen aan de communicatie met de ander en die zijn handelen kunnen veranderen. Het verwerft zijn onafhankelijkheid slechts in en door deze afhankelijkheid.

Levinas gebruikt het beeld van het gelaat echter niet alleen om de ondoorgrondelijkheid van het ik en de ander te illustreren, maar ook en vooral om de vraag van de ander naar de betrokkenheid van het ik in de dialoog uit te drukken: "zijn ogen (niet zijn wil of irrationele zin) gebieden mij hem in mijn huis en wereld en heelal op te nemen als de vreemdeling die gast wordt en zich installeert" (Peperzak in zijn inleiding bij Levinas (1969: 9-10)). Het ik leert zijn eigen autonomie kennen in het betrokken zijn op de ander. Veel nadrukkelijker dan Luhmann²⁶ beklemtoont Levinas de noodzaak van de betrokken-

26 De betrokkenheid van de deelnemers aan de dialoog vindt bij Luhmann zijn pendant in de 'liefde'. Luhmann stelt dat de communicatie (of dialoog) dan pas succes heeft, dat wil zeggen tot de oplossing van een probleem kan leiden, wanneer (in zijn afstandelijke systeemtaal) 'symbolisch gegeneraliseerde communicatiemediën' zoals bijvoorbeeld "liefde, waarheid, macht/recht, eigendom/geld" ontwikkeld kunnen worden die "funktionsgenau auf diese Probleme bezogen sind" (Luhmann 1984: 222).

heid bij de ander in de dialoog. Dat is bij hem geen ontologische noodzaak, noch een biologische onvermijdelijkheid. Het is een kwestie van kiezen²⁷.

Met het formuleren van het derde kenmerk van de herontwerpdialoog heb ik, aansluitend bij Levinas, het belang aan willen geven van deze wederzijdse betrokkenheid van de deelnemers voor het slagen van de dialoog. De betrokkenheid is verder ook - daar is al eerder op gewezen - van groot belang voor de ontwikkeling van zelfvertrouwen binnen de organisatie.

Wanneer het erom gaat de noodzakelijke betrokkenheid te creëren, betreft dat zowel betrokkenheid van de organisatie en haar leden, als van de organisatie-adviseur (Terpstra 1992: 70). Zonder zich op welke manier dan ook te identificeren met de organisatie, moet de organisatie-adviseur zijn "absolute en totale aandacht op (het bewustzijn en/of het denken) van de klant" (Feltmann 1992: 157) richten. Het belangrijkste - en tegelijkertijd de achilleshiel van de herontwerpdialoog - is echter de betrokkenheid van de organisatie. De herontwerpdialoog veronderstelt een veranderingspotentieel en een veranderingsbereidheid binnen de TPC-organisatie die er in veel gevallen niet is. De daarvoor noodzakelijke consensus tussen de verschillende groepen en belangenpartijen binnen de organisatie ontbreekt. Het belang van de verandering is in veel gevallen slechts tot een beperkte groep leden doorgedrongen of de inschattingen van de uitkomst van de verandering lopen sterk uiteen. In deze uiteenzetting over de herontwerpdialoog was er tot nu toe steeds sprake van een tweedeling wanneer het ging om de participanten aan de dialoog: aan de ene kant de organisatie-adviseur en aan de andere kant de organisatie. Aan het feit dat de organisatie een verzameling is van een groot aantal groepen, partijen en individuen met verschillende macht- en statusposities in de organisatie en de daarmee verbonden uiteenlopende belangen en betrokkenheid bij de verandering van de organisatie, werd voorbijgegaan. Dat kan niet langer. De vraag moet gesteld worden welke subsystemen in de organisatie (groepen en individuen) op welke manier en op welk moment participeren in het veranderingsproces, welke belangen zij hebben en hoe de (vooral van de kant van het management (Zwart 1990: 17)) onmisbare betrokkenheid gerealiseerd kan worden.

De 'democratische dialoog' was gebaseerd op de participatie van de gehele organisatie. Door maximale participatie van ieder lid (of, in grote organisaties, iedere geleding) kon, zo werd verondersteld, de noodzakelijke betrokkenheid gegenereerd worden, waarmee de weg naar de nieuwe NPC-organisatie open kwam te liggen. Kennis en macht zijn echter, zo is als kritiek op deze aanpak betoogd, in het TPC te ongelijk verdeeld voor een succesvolle dialoog. Betekent dit nu automatisch dat, zeker in de aanvang van het veranderingsproces, geroeid moet worden met de (machts- en kennis)riemen die de organisatie heeft? Dat wil zeggen dat die groep in de organisatie die de macht heeft om een verandering aan te zwengelen en die gevoelig is voor de kennis van de organisatie-adviseur, omdat zij nog in staat is om over de grenzen van de organisatie heen te kijken, het management dus, het voortouw moet nemen bij de organisatieverandering? Ja, zegt Willke (1987: 349). Ja, zegt ook L.U. de Sitter. In een persoonlijke correspondentie met H. van

27 Aan deze keuze verbindt Levinas echter wel een morele imperatief.

Beinum formuleert De Sitter zijn mening als volgt: "Natuurlijk kan een herontwerpproces alleen goed verlopen op basis van een maximum aan participatie (). Maar we blijven nuchter: in de uitgangssituatie zit je met een interne machtsasymmetrie". Ten tweede is het zo, zo vervolgt hij, "dat (helaas) de mensen () vaak over onvoldoende kennis en inzicht beschikken om hun eigen werkverband te herontwerpen. Je kunt mensen van de afdeling plaatwerkerij (chefs + medewerkers) aanmoedigen in een 'dialogoog' een betere werkorganisatie te bedenken. Maar wat niet lukt, is bijvoorbeeld de ontdekking dat deze afdeling überhaupt zou moeten worden opgedoekt en moeten worden geïntegreerd in meerdere parallelle produktiestromen - als je tenminste als doel hebt een structuur te creëren met meer symmetrie in afhankelijkheidsrelaties en meer kansen voor leren, ontwikkelen en continuïteit". Tegenover het in de 'democratische dialoog' gehanteerde principe van de 'herrschaftsfreie' discussie stelt De Sitter het "helaas" noodzakelijke principe van wat hij, in confrontatie met Habermas, de "herrschaftsbestimmte" discussie noemt. In aanvang zal het machts- en kennisoverwicht van het management gebruikt moeten worden om de weerstand te vernietigen. De hoop is dat het uitgebreide opleidingsprogramma dat het herontwerpproces vergezelt, zo spoedig mogelijk het inzicht doet groeien dat een structurele verandering van de organisatie in het belang is van de werknemers. Deze 'herrschaftsbestimmte' dialoog biedt naar mijn mening geen oplossing voor het hier bedoelde probleem in de veranderingspraktijk van IPV, zeker in het begin van het veranderingsproces niet, maar ook niet op de wat langere termijn. Drie argumenten wil ik daarvoor aanvoeren:

- Macht en betrokkenheid zijn beiden een functie van de structurele regelcapaciteit waarover ieder lid, gezien zijn positie in de organisatie, beschikt (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.3). De ongelijk verdeelde regelcapaciteit in het TPC zorgt voor een asymmetrische machtsverhouding en een geringe betrokkenheid bij de verandering van de organisatie. Wanneer, zoals in de 'herrschaftsbestimmte' dialoog, de machtsasymmetrie als uitgangspunt genomen wordt voor de veranderingspraktijk, dat wil zeggen wanneer de scheef verdeelde regelcapaciteit van het productieproces volgens het TPC ook het veranderingsproces kenmerkt, dan kan de, voor een succesvolle verandering noodzakelijke, betrokkenheid niet ontstaan. Een uitvoerig opleidingsprogramma biedt geen oplossing voor dit probleem, omdat daarmee de regelcapaciteit van de deelnemers in de veranderingspraktijk structureel onveranderd blijft. Misschien ontstaat daardoor wel het inzicht in de voordelen van de NPC-operatie (het cognitieve aspect), maar nog niet de motivatie om te veranderen. Daarvoor is participeren in de veranderingspraktijk nodig: 'Al doende leert men'.
- Wanneer niet op een of andere manier alle leden/geledingen in het proces van IPV participeren, kan met betrekking tot het NPC nooit ontstaan wat Argyris en Schön (1978) 'shared maps of organizational theory-in-use' genoemd hebben (zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.3). Daarvoor is gezamenlijke praktijkervaring nodig. Om een lerende organisatie volgens het NPC te worden, moet de volledig nieuwe werkwijze van het NPC ingeprent worden, niet alleen of niet zozeer in de hoofden van de leden van de organisatie, maar vooral in het collectieve geheugen van de organisatie. Wanneer dat laatste niet gebeurt, zullen de afzonderlijke leden misschien wel geleerd hebben,

maar de organisatie niet: "It is the assemblage, the pattern of interacts, that determines the outcomes - not the personal qualities of single individuals" (Weick 1979: 35).

De belangentegenstellingen zijn in de TPC-organisatie te sterk uitgekristalliseerd om één enkele partij in staat te stellen de hele organisatie op sleeptouw te nemen, nog afgezien van de vraag of het management daarvoor de meest aangewezen groepering zou zijn. Binnen de TPC-organisatie is er sprake van een groot aantal gesloten, in zichzelf vastgelopen deelsystemen, waarvoor hetzelfde probleem geldt als voor de organisatie als geheel. Er bestaat een intern vertrouwensprobleem in de organisatie. De door Fox (1974) beschreven spiraal van wantrouwen domineert op vele verschillende niveaus. Het met behulp van macht doorbreken van deze spiraal van wantrouwen is onmogelijk: het gebruiken van de macht is niet toereikend om de leden van de organisatie vertrouwd te maken met het NPC, hoe overtuigd men ook is van de voordelen van het NPC voor het 'welzijn in de arbeid' van de leden. Een van de allereerste leuzen van de communistische partij in de Sowjet Unie, namelijk 'Wij zullen de mensen met geweld naar het geluk leiden', heeft definitief afgedaan. Wanneer er geen algemene consensus over de grote lijnen bestaat, heeft het veranderingsproces geen kans en zal de spiraal van wantrouwen niet doorbroken kunnen worden. Het zijn de leden van de organisatie die beschikken over de informatie, waardoor de structuren en processen van het NPC hun werkelijke gestalte krijgen (Malsch 1987). Zonder die informatie blijft het NPC theorie.

Alleen door participatie, door te merken dat structurele veranderingen mogelijkheden bieden, kan betrokkenheid gegenereerd worden en het wantrouwen worden weggenomen. Om te ontkomen aan de bezwaren tegen de 'herrschaftsbestimmte' dialoog is, naast de externe herontwerpdialoog, een organisatie-interne herontwerpdialoog nodig waarin alle geledingen van de organisatie participeren (vergelijk de voorstellen van Hasken, Den Hertog & Verschuur 1990). De deelname aan de externe herontwerpdialoog kan dan beperkt blijven tot die groeperingen binnen de organisatie die uit hoofde van hun positie beter dan anderen in staat zijn om over de grenzen van de organisatie heen te kijken. Zij vormen met de organisatie-adviseur een 'projectgroep'. Daar maakt in ieder geval het topmanagement deel van uit, maar er kunnen ook andere geledingen toe behoren²⁸.

7.3.2 De interne herontwerpdialoog

Van de interne herontwerpdialoog nemen in principe alle leden/geledingen van de organisatie deel. De leden van de 'projectgroep' die namens de organisatie betrokken zijn bij de externe herontwerpdialoog vervullen in de interne dialoog dezelfde functie als de externe

8 Vergelijk bijvoorbeeld de samenstelling van de 'Stuurgroep' in het vernieuwingstraject van het bedrijf Unit Centre: vier vertegenwoordigers van het management, vier vertegenwoordigers van de werknemers, een vakbondsbestuurder, een externe organisatie-adviseur en de bedrijfsarts (Van Klaveren 1991: 121).

adviseurs in de externe herontwerpdialoog. De inbreng van de externe adviseurs zelf beperkt zich in de interne dialoog tot het aanreiken en bewaken van de procedures. De interne dialoog vindt 'in de lijn' per subsysteem plaats²⁹. Dat kan zijn per locatie, per productie- of stafafdeling of binnen nog kleinere eenheden, al naargelang de omvang van de reorganisatie en de grootte van de organisatie. In de loop van het herontwerpproces kan de samenstelling van de groepen veranderen en zich aanpassen aan de contouren van de nieuwe produktiestructuur.

De interne dialoog heeft globaal dezelfde kenmerken als de externe dialoog. Het belang van deze kenmerken is in de vorige paragraaf uitvoerig toegelicht. Hier beperk ik mij tot de concretisering ervan voor de interne dialoog.

Ten behoeve van de dialoog wordt een niemandsland gecreëerd waarin de projectleden zich inzicht kunnen verschaffen in processen binnen het subsysteem en de leden van het subsysteem zelf (de risico's en kansen van) het functioneren van hun eigen subsysteem van buitenaf kunnen beschouwen in het licht van de hele organisatie. Voor de overdracht van de kennis en ervaring geldt het kenmerk van proximateit: dat wil zeggen dat het probleemoplossingsgedrag binnen het subsysteem de invalshoek is, maar andersom betekent het ook dat de overdracht van ideeën en suggesties vanuit het subsysteem naar de projectgroep aansluit op de kennisbehoefte van de projectleden. Voor het genereren van betrokkenheid bij de dialoog in de subsystemen (het derde kenmerk) is het noodzakelijk dat de interne herontwerpdialoog in dezelfde tijdperiode plaatsvindt als de externe herontwerpdialoog (Terra 1993). Tijdens de fase van het herontwerp van de produktiestructuur in de externe herontwerpdialoog wordt in de interne herontwerpdialoog een inventarisatie gemaakt van de (problemen met de) operationele en contractuele relaties binnen de afdeling en in het directe externe netwerk van de afdeling. De wensen en verlangens van de deelnemers, alsook de herontwerpmogelijkheden op afdelingsniveau worden zichtbaar gemaakt (een goede methodiek daarvoor is de WEBA-methodiek (Projectgroep WEBA 1989)). Deze inventarisatie wordt gebruikt bij de inrichting van de 'hele-taakgroepen', het ontwerp van de besturingsstructuur en de verdere invulling en planning van het veranderingsproces. Voor het genereren van betrokkenheid bij de IPV is deze inventarisatie van problemen zeer belangrijk³⁰.

De interne besluitvorming over de reorganisatie vindt getrappt plaats volgens het principe dat datgene wat op het laagste niveau beslist kan worden, daar ook beslist wordt. Dit principe van getrapte besluitvorming houdt in dat de beslissingen over bijvoorbeeld de produktiestructuur niet decentraal genomen worden. De voorbereiding daarvan vindt,

29 Het is geen tijdelijke veranderingsorganisatie náást de "zich ontwikkelende, staande" organisatie met aparte beleidsstudiegroepen (Feltmann 1976: 140-147), maar een tijdelijke veranderingsorganisatie binnen de bestaande organisatie, waarbij die bestaande organisatie als vertrekpunt wordt genomen.

30 De hier voorgestelde structurering van de dialoog verschilt wezenlijk van de, op de leest van de marketing geschoorde, AIDA-methode van Mentink (1989: 99 e.v.). Er is hier, zoals bij Mentink, geen sprake van het verlokken, verleiden en overhalen van de leden om tot een perspectiefwisseling te komen. Het gaat om het creëren van een mogelijkheid voor de leden van de organisatie om zelf hun perspectief te veranderen.

mede op basis van de in de interne dialoog verzamelde informatie, plaats in de extern herontwerpdialoog. De beslissing erover ligt bij het centrale management. In deze getrapte structuur heeft de O.R. de in de wet op de Ondernemingsraden vastgelegde bevoegdheden

Aan drie voorwaarden zou mijns inziens voldaan moeten worden voor een succesvolle be sluitvorming in de interne herontwerpdialoog.

Voorwaarde 1: Er is een ongebonden participatie van alle leden/geledingen aan d dialoog

De eerste en belangrijkste voorwaarde is dat de dialoog zodanig gestructureerd is dat all deelnemers (al of niet in vertegenwoordiging³¹) in de gelegenheid zijn om hun eigen op vattingen naar voren te brengen, dat wil zeggen dat zij vanuit hun eigen, door belange gevoede, perspectief kunnen participeren en niet gebonden zijn aan opvattingen e belangen van anderen. Ongebondenheid in de dialoog betekent dat de deelnemers zelf hu voor- en afkeuren kunnen uitspreken, zelf hun keuzes kunnen maken. Deze regelmogelijk heid is van het grootste belang voor het ontstaan van betrokkenheid bij de dialoog. Er i ook pas sprake van een dialoog wanneer de deelnemers de 'regelcapaciteit' hebben or naar eigen goeddunken oplossingen aan te reiken voor problemen bij de transitie van ee TPC- naar een NPC-organisatie en om over de verschillende effecten van deze oplos singen te overleggen. Met andere woorden, in het regelsysteem dat het veranderingsproce is, moet er een evenwichtige verdeling van de regelcapaciteit zijn.

Deze eerste voorwaarde is echter niet voldoende om voortgang in het veranderingsproce te bereiken. In een dialoog die aan deze voorwaarde voldoet, kunnen twee probleme optreden. Het eerste probleem is dat ongebonden participatie, zeker als er sprake is va een al langer bestaand wantrouwen, de weerstand tegen de voorgestelde veranderingen ka versterken in plaats van wegnemen (Luhmann 1976: 150). De kans is immers groot da de actoren, gewend als zij zijn aan de aloude machtsstrijd in de TPC-organisatie, hun i het veranderingsproces verkregen regelcapaciteit slechts gebruiken als machtswapen voo het nastreven van uitsluitend hun eigen belangen zonder oog te hebben voor de belange van andere partijen en het proces saboteren wanneer het niet naar hun zin verloopt. Va werkelijke betrokkenheid bij het veranderingsproces (dat wil zeggen de bereidheid oo problemen van anderen op te lossen (zie hoofdstuk 2, paragraaf 3)) is dan geen sprake Voorwaarde 2 beoogt aan dit probleem het hoofd te bieden.

Het tweede probleem is dat het de deelnemers ontbreekt aan de mogelijkheden om geza menlijk tot een oplossing te komen, omdat hun kennis en informatie door de context va de TPC-organisatie waarin zij verkeren te zeer verbrokken en specialistisch is. Voor waarde 3 is op dit probleem gericht.

31 Het hangt van de grootte van de organisatie af of alle leden van de organisatie bij de interne dialoog betrokken zijn of dat er sprake is van een vertegenwoordiging. In het vervolg wordt daarom beic mogelijkheden aangegeven: 'leden/geledingen'.

Voorwaarde 2: In de dialoog wordt de overgang van de TPC-organisatie naar de NPC-organisatie beschouwd als een integrale organisatieverandering

Alle leden/geledingen van de organisatie die aan de dialoog deelnemen, moeten hun eigen op zelfbelang gebaseerde bijdrage in het herontwerpproces en de bijdragen van de anderen beschouwen tegen het licht van de verandering van de gehele organisatie en van alle functie-eisen. Alleen zo kan een gezamenlijke verandering in de organisatie tot stanc komen. Het management bijvoorbeeld is verplicht in haar voorstellen waarin de verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie benadrukt wordt, ook de gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid aan te geven en te beargumenteren waarom haar voorstellen, integraal beschouwd, de voorkeur verdienen boven andere voorstellen. Het zelfde geldt voor de werknemers en hun vertegenwoordigers. Kritiek op bijdragen van andere geledingen aan de dialoog is alleen maar mogelijk wanneer deze kritiek vergezeld gaat van voorstellen met hetzelfde (integrale) doel. Op deze manier wordt voorkomen dat de bijdragen van anderen beschouwd worden als producten van een ander (sub)systeem die een inbreuk doen op het eigen (sub)systeem, waarbij het de machtsverhouding tussen de (sub)systemen is die bepaalt welke voorstellen het zullen winnen.

In plaats van de macht (tegenover macht) die in de TPC-organisatie met haar zeer ongelijk verdeelde regelcapaciteit het belangrijkste medium van de communicatie was, moet de hier voorgestelde structurering van de veranderingspraktijk ervoor zorgen dat de betrokkenheid bij de organisatie van de leden/geledingen het belangrijkste medium van de dialoog wordt. Dit betekent niet dat de factor macht geen rol speelt in de dialoog. Er zal altijd een instantie (het management) moeten zijn om een eenmaal genomen besluit of compromis te effectueren en haar machtsoverwicht te gebruiken, wanneer leden zich, op basis van particuliere motieven en belangen, blijven verzetten tegen verandering:

"Sociotechnische organisatievernieuwing kan spanningen oproepen, hoe dan ook. Enerzijds is het een strategisch proces met uitkomsten waaraan uiteindelijk alle leden van de organisatie zich dienen te conformeren. Anderzijds is het een ontwikkelingsproces waarin maximale ruimte gecreëerd moet worden voor participatie, zelfregulering en lokale autonomie. In dit hybride proces dient het management terughoudend te zijn met machtsuitoefening en dwang" (Fruytier & Van Amelsvoort 1991: 50).

De wisseling van een machtsperspectief naar een betrokkenheidsperspectief gaat niet van vandaag op morgen, maar is wel essentieel voor de transitie van een TPC-organisatie naar een NPC-organisatie. De hier voorgestelde structurering van de veranderingspraktijk verschilt van de voorstellen van Van Klaveren en Kooistra (1991a: 7-11; 1991b: 135-144). In hun "Sociotechniek-plus"-benadering leggen zij de klemtoon op het blijvende belang van een onafhankelijke werknemersinbreng in de "onderhandelingen" (een term die zij prefereren boven het gebruik van de term 'dialoog' (Van Klaveren & Kooistra 1991b: 140)). Dit sluit uitstekend aan bij de hierboven gestelde, eerste voorwaarde van de interne dialoog. Zij verbinden dit belang van een onafhankelijke werknemersinbreng echter niet met de (in deze tweede voorwaarde verwoorde) noodzaak van één integraal perspectief bij

het ontwerpen (namelijk het perspectief van de organisatie), maar onderscheiden twee perspectieven. In de veranderingspraktijk van IPV gaat het volgens hen enerzijds om het ontwerpen van een nieuwe organisatie, anderzijds om het streven naar zeggenschap van werknemers.

In het ontwerpproces is dit dubbele perspectief riskant en in veel gevallen zelfs onwerkbaar - dat zal uit het voorafgaande duidelijk zijn. In een evaluatie van onderzoek naar sociaal-organisatorische determinanten van het resultaat van automatiseringsprojecten bevestigden Martens en Riesewijk (1990) dit. Zij stellen dat zowel de moderne communicatie- en systeemtheorie, als de door hen gepresenteerde onderzoekgegevens erop wijzen dat het vanuit het perspectief van één der betrokken partijen ontwerpen van de organisatie ontoereikend is:

"Het is onvoldoende om de projectorganisatie - dat wil zeggen de regels en procedures - te beschouwen als een besturingsinstrument dat het management inzet ter realisatie van haar doelen; als een mogelijkheid voor werknemers om de kwaliteit van de arbeid te beschermen; als een instrument voor de informatici om de nodige informatie te verwerven en modellen te toetsen. Het sociale systeem projectorganisatie is in deze optiek een object-instrument voor een subject-partij. Dat leidt tot ondersteuning van een voor het succes van informatiseringsprojecten doorgaans schadelijke oriëntatie bij de partijen die participeren in de projectorganisatie" (Martens & Riesewijk 1990: 58).

Daarmee is niet gezegd dat het overbodig of onzinnig is om vanuit een partieel perspectief naar het veranderingsproces van IPV te kijken. Het is bijvoorbeeld zeer zinvol om te beschrijven wat voor effecten de invoering van een NPC heeft (zou kunnen hebben) op de arbeidsomstandigheden van de werknemers. Dergelijke 'politieke' beschrijvingen geven de mogelijkheid de onderling gerelateerde motieven en handelingsstrategieën van de verschillende actoren inzichtelijk maken en zo de verandering van organisaties als resultaat van door structuren beïnvloede micropolitieke processen te reconstrueren (zie bijvoorbeeld de analyses van Aichholzer, Flecker & Schienstock (1990)). Als 'actieperspectief' (Den Hertog & Van Assen 1988) voor organisatieverandering voldoet dit partieel perspectief echter niet.

Voorwaarde 3: Kennisverspreiding en kennisvermeerdering heeft de hoogste prioriteit

Voor het deelnemen aan de interne herontwerpdialoog is het essentieel kennis te hebben van de huidige situatie in de organisatie, alsmede van de omgeving waarin de organisatie opereert en van de alternatieven voor de huidige situatie. Veranderingsvoorstellen kunnen niet op hun waarde geschat worden, wanneer het ontbreekt aan een referentiekader. De leden van de organisatie kunnen dan geen keuze maken en niet met verantwoordelijkheid participeren.

Door de verregaande scheiding van regeling en uitvoering in het TPC is de mogelijkheid tot het verkrijgen en verder ontwikkelen van kennis voor een groot aantal leden van de

organisatie echter sterk belemmerd. De functionele concentratie in het TPC heeft tot gevolg gehad dat, voorzover er kennis gegenereerd werd, deze kennis een sterk gespecialiseerd karakter droeg en dat andere kennis zich moeilijk liet integreren met deze gespecialiseerde kennis. Als er al integratie mogelijk was, dan werd deze gefrustreerd door de hiërarchisch georganiseerde communicatiestructuur in het TPC die horizontale verspreiding van kennis blokkeerde.

Deze patstelling (kennis is nodig, maar kan niet verkregen worden) kan alleen doorbroken worden door, naast de reguliere functiegerichte scholing, een groot aantal opleidingsactiviteiten te organiseren. Deze activiteiten moeten niet gezien worden als een voorbereiding of ondersteuning van de dialoog, maar zijn er een wezenlijk onderdeel van. De opleiding wordt zoveel mogelijk verzorgd door leden van de organisatie zelf. De kennis die overgedragen wordt, is de eigen specialistische, in het productieproces verworven kennis en de kennis die verworven is door de specifieke contacten die de betreffende leden hebben met 'hun' buitenwereld, bijvoorbeeld de organisatie-adviseurs. De organisatie-adviseurs zelf dragen geen kennis aan in de interne dialoog: zij dragen hun kennis aan in de externe dialoog en hun rol blijft nu beperkt tot het structureren van de opleidingsactiviteiten.

De hier voorgestelde opleidingsactiviteiten hoeven niet tot één organisatie beperkt te blijven. Contacten met bedrijven die met een overeenkomstige problematiek te kampen hebben (of hebben gehad), vergroten de mogelijkheden om aan de naar binnen gekeerdheid van de eigen organisatie te ontsnappen. Dit idee sluit aan bij de in het LOM-programma voorgestelde netwerkvorming van bedrijven in de encounters.

7.4 Tot slot

Actieve participatie door de leden, gevoed door het eigenbelang, maar tegelijkertijd begrensd door de betrokkenheid op de belangen van de anderen, vormt de basis voor een succesvolle structurele verandering van productieorganisaties, zo heb ik aan het slot van dit laatste hoofdstuk geargumenteed. Door participatie kan de organisatie leren om een 'lerende organisatie' te worden. Actieve participatie is echter niet voldoende. De TPC-organisatie heeft kennis van buitenaf nodig om allereerst, tegen de achtergrond van alternatieven, een beeld te kunnen krijgen van het eigen functioneren, en om vervolgens de transitie naar NPC-organisatie te kunnen maken. Het voordeel van de 'herontwerpdialoog' boven de 'democratische dialoog' is, zo heb ik betoogd, dat de risico's van de verandering kunnen worden ingeschat. Deze dialoog stelt de organisatie die de stap maakt van de massieve beheersing van het TPC naar de flexibele beheersing van het NPC, van het commandomechanisme naar het mechanisme van zelfbeheer en wederzijdse afstemming, en van de abstracte legitimering van de arbeid door het geld naar de directe legitimering door het werk zelf, in staat om van buitenaf, ondersteund door de externe adviseur, kennis te nemen van de eigen problemen en van de alternatieven die voorhanden zijn om deze problemen op te lossen.

Dit onderkennen van de problemen en de wetenschap dat er alternatieven zijn, scheppen weliswaar meer zekerheid, maar veranderen blijft een risico. Als de risico's echter tot nul

teruggebracht zouden kunnen worden en de verandering perfect onder controle gehouden kon worden, zou er dan nog van ontwikkeling van organisaties sprake kunnen zijn? In de verschillende hoofdstukken van dit boek, onder andere bij de analyse van de adaptieve functie in het TPC en bij de vergelijking van de integratieve functie in het TPC en in het NPC, is organisatieverandering telkens weer als een "ontwikkeling in onzekerheid" beschreven. Maar, moet daar waarschijnlijk onmiddellijk aan toegevoegd worden, het streven is wel op zekerheid gericht. Bij de Integrale Productie Vernieuwing wordt, evenals bij elke andere organisatieverandering, geprobeerd "in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen" (Willke 1987: 351). Veranderingen vinden hun rechtvaardiging in de ontevredenheid met de imperfectie, hun grenzen in de onmogelijkheid van perfectie: "Perfectie heeft geen toekomst" (Gruppelaar 1988). Zouden organisaties niet vergeleken kunnen worden met leerlingen op zwemles die amechtig grijpen naar de stok van de badmeester, een stok die uiteindelijk altijd iets te kort blijkt omdat ze zelf moeten leren zwemmen? Van Dijck (1991: 73) heeft erop gewezen dat management niet alleen een vak is, maar ook een 'art'. Vandaar, zo stelt hij, de grote belangstelling voor "intuïtieve wegen bij het begrijpen van de essentie in de werkelijkheid." De 'dag op de hei' kan wonderen doen. Het 'klimaat' in de organisatie, wat dat ook moge zijn, kan door een onverwachte en niet vooraf ingecalculerde gebeurtenis plotseling rijp voor verandering worden. Niemand weet waarom precies, maar het zij zo. Grote organisaties geven miljoenen uit aan programma's voor 'cultuurverandering' op basis van niet meer dan een vaag idee van wat daaronder verstaan moet worden. Maar het kan werken. De lach van Reagan werkte ook (zoals Baudrillard (1988: 34) opmerkt). Reagan gaf de Amerikanen hun zelfvertrouwen terug dat tijdens en na de Vietnamoorlog zo zwaar was beschadigd. Maar zelfvertrouwen moet wel ergens op gestoeld zijn. Zelfvertrouwen alleen is geen garantie voor succes. In mijn ogen moet elke organisatie om zich de grondprincipes van de nieuwe wijze van produceren eigen te maken gebruik maken van de sociotechnische herontwerpkennis, net zoals de beginnende zwemmer de kennis van de badmeester gebruikt om zich de basistechniek van het zwemmen eigen te maken.

Samenvatting

B. Fruytier, *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Produktie Concept naar het Nieuwe Produktie Concept.*

In de tien jaar die verstreken zijn sinds het verschijnen van het boek *Das Ende der Arbeitsteilung?* van Kern en Schumann is gebleken dat de door hen veronderstelde structurele verandering van produktieorganisaties een proces is dat moeizaam verloopt. Van een doorbraak van wat zij het Nieuwe Produktie Concept noemen, is tot op heden geen sprake. Over dit veranderingsproces en de vele problemen die zich daarbij voordoen, gaat deze studie. De opzet van de studie wordt uiteengezet in hoofdstuk 1.

Als alternatief voor het Tayloristisch Produktie Concept (TPC), dat gebaseerd is op het principe van de maximale verdeling van zo gestandaardiseerd mogelijke taken, moet het Nieuwe Produktie Concept (NPC), met als uitgangspunt het sociotechnische principe van minimaal noodzakelijke verdeling van complexe taken (De Sitter 1974a), organisaties de flexibiliteit bieden om adequaat te kunnen reageren op de exponentieel toegenomen complexiteit van de omgeving. De overgang van het TPC naar het NPC is een integrale vernieuwing van het produktieproces: de verandering van de structuur van de organisatie grijpt in op alle aspecten en deelsystemen. In hoofdstuk twee van deze studie worden de belangrijkste kenmerken van de beide produktieconcepten en van het proces van Integrale Produktie Vernieuwing (IPV) beschreven.

Voor het uitblijven van een doorbraak van het NPC worden in de literatuur verschillende verklaringen gegeven. In hoofdstuk drie worden deze verklaringen geïnventariseerd. De meest prominente verklaring luidt dat er alternatieven zijn voor de noodzakelijke flexibilisering van de organisatie. Deze alternatieven (bijvoorbeeld 'lean production', 'externaliseren van de variabele produktie' en 'numerieke flexibilisering') laten de structuur van het TPC ongewijzigd. Allerlei problemen die gepaard gaan met de overgang van het TPC naar het NPC, kunnen zo weliswaar omzeild worden, maar dit gaat ten koste van de kwaliteit van de arbeid. Welk alternatief op den duur dominant zal worden - ofwel het NPC ofwel

één van de andere drie genoemde -, is een relevante, maar moeilijk te beantwoorden vraag. Deze vraag wordt in dit proefschrift buiten beschouwing gelaten. Het proefschrift concentreert zich op het analyseren van de problemen bij de invoering van het NPC. Voorafgaand aan de eigenlijke analyse wordt in hoofdstuk drie een overzicht gegeven van de in de literatuur genoemde weerstanden en belemmeringen.

In hoofdstuk vier vindt de verantwoording plaats van de in de analyse gebruikte theorie, de sociale systeemtheorie, en methode, de functionele analyse. Deze verantwoording gebeurt aan de hand van beschouwingen over structuur- en handelingsmodellen van sociale configuraties door Van Dijk, Elias, Giddens, Bourdieu, Weick en Luhmann. Verder wordt in dit hoofdstuk het model ontvouwd voor de analyse in hoofdstuk vijf en zes.

Het object van de analyse is de formele productieorganisatie. Eenheid van analyse is de arbeidsrelatie. De arbeidsrelatie kan vanuit twee, voor de productieorganisatie elementaire gezichtspunten bekeken worden: als operationele relatie en als contractuele relatie. De arbeidsrelatie als operationele relatie duidt op de 'werkzaamheid' en de daarmee verbonden verwachtingen, normen, waarden en regels in de organisatie. De analyse in hoofdstuk vijf richt zich op de fundamenteel verschillende wijze waarop de operationele relaties in het TPC en in het NPC verdeeld worden (het proces van de arbeidsverdeling) en verdeeld zijn (de structuur van de arbeidsverdeling). Het is een functionele analyse: er wordt gekeken naar de effecten van deze structurering op de adaptatie, de integratie en de legitimering van de organisatie.

In hoofdstuk zes wordt de arbeidsrelatie beschouwd als contractuele relatie. Elke formele organisatie kenmerkt zich door een contract tussen de organisatie en haar leden. Daarin zijn de aan het lidmaatschap van de organisatie verbonden rechten en plichten vastgelegd. De contractuele relatie is verwant aan wat in de recente Angelsaksische literatuur de 'employment relation' genoemd wordt. Geanalyseerd wordt hoe de contractuele relatie in beide productieconcepten is vormgegeven en hoe de drie onderscheiden functies, de adaptatie, de integratie en de legitimering, gerealiseerd worden. In deze analyse wordt veel aandacht besteed aan de rol van de collectieve arbeidsverhoudingen in het TPC en het NPC. In het bijzonder wordt de positie van de vakbeweging belicht. In het TPC hebben de collectieve arbeidsverhoudingen, en dus de vakbeweging, een belangrijke legitimerende functie voor de aard en de structurering van de operationele relaties. In het NPC is de situatie omgekeerd: de contractuele relatie ontleent haar legitimiteit aan de operationele relatie. Dit beperkt de mogelijkheden tot het collectief vormgeven van de arbeidsverhoudingen, met alle gevolgen vandaan voor de maatschappelijke sturing in het algemeen en de positie van de vakbeweging in het bijzonder.

Op grond van de vergelijkende analyse in hoofdstuk vijf en zes worden conclusies getrokken over de risico's en kansen die verbonden zijn aan de overgang van het TPC naar het NPC. De centrale conclusie uit de analyse luidt dat de overgang van het TPC naar het NPC inherent gehinderd wordt door het gebrekkige leervermogen van het TPC: hoe kan de TPC-organisatie veranderen in een NPC-organisatie, wanneer zij niet over het leervermogen beschikt dat daarvoor noodzakelijk is? Immers: dit leervermogen kenmerkt de NPC-organisatie, het doel van de verandering. Dit probleem wordt het probleem van de Baron van Münchhausen genoemd. De analyse laat zien hoezeer de gangbare productieor-

ganisaties en de omringende maatschappij doortrokken zijn van de kenmerken van het TPC. De actoren zijn in hun denken en doen geneigd, ja sterker nog, de 'Tayloristische logica' gebiedt hen welhaast om bij bedreigingen vanuit de omgeving telkens weer terug te grijpen naar de aloude 'oplossingen'. Dit voortdurend terugvallen op de vertrouwde recepten leidt tot een inertie die het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengt. De vergelijkende analyse van de beide productieconcepten laat echter ook zien dat er voordelen aan het TPC verbonden zijn. Deze zouden ter discussie komen te staan bij de overgang naar het NPC. De TPC-organisatie is op de eerste plaats stabiel: de verandering wordt geïsoleerd in een zeer klein deel van de organisatie. Verder biedt ze zekerheid aan de leden, terwijl het routinematige handelen rust geeft.

Hoe kan de 'hardleerse' TPC-organisatie nu leren om een 'lerende' NPC-organisatie te worden? Deze 'paradox of intervention' (Argyris & Schön 1978) is het kernprobleem van de veranderingspraktijk van de IPV. In hoofdstuk zeven wordt in een afsluitende beschouwing een eerste aanzet voor de oplossing van dit probleem gegeven: er wordt een aantal kenmerken voor de zogenoemde 'herontwerpdialoog' geformuleerd. De geheel nieuwe wijze waarop onder anderen Luhmann (1981, 1984) sociale systemen (i.c. organisaties) conceptualiseert, namelijk als autopoietische systemen, vormt het uitgangspunt van deze beschouwing. Deze conceptualisering levert belangrijke kennis op over de dynamiek van het veranderingsproces en de mogelijkheden tot interventie. 'Vertrouwen' en 'betrokkenheid', zo wordt geargumenteed, zijn van essentieel belang voor het slagen van de veranderingspraktijk van IPV. Of vertrouwen en betrokkenheid ontstaan, is in belangrijke mate afhankelijk van de wijze waarop de interactieprocessen in de veranderingspraktijk gestructureerd zijn. In de paragraaf over de 'herontwerpdialoog' wordt een voorstel voor de structurering van deze interactieprocessen gedaan. Dit voorstel sluit enerzijds aan bij de door Gustavsen en Engelstad (1986) ontwikkelde 'democratische dialoog', in het bijzonder bij het belang dat gehecht wordt aan een participatoire aanpak. Anderzijds houdt de 'herontwerpdialoog' ook een kritiek in op het veronderstelde 'machtsvrije' karakter van de 'democratische dialoog', alsook op het feit dat de behoefte aan de kennis van een deskundige op het gebied van het herontwerp van organisaties onvoldoende onderkend wordt. De 'herontwerpdialoog' heeft een organisatie-externe component: de interactieprocessen tussen de organisatie aan de ene kant en de organisatie-adviseur met zijn socio-technische herontwerpkennis aan de andere kant. De herontwerpdialoog heeft ook een organisatie-interne component: de participatoir ingerichte interactieprocessen tussen de afdelingen, groeperingen en individuen binnen de organisatie, waarin het eigenbelang en de machtsbronnen een rol spelen. Van beide componenten worden de voorwaarden en kenmerken genoemd.

Summary

B. Fruytier, *Organisational change and the 'Münchhausen problem'. A systems theor analysis of the transition from the Taylorist Production Concept to the New Production Concept*

In the ten years that have passed since the publication of *Das Ende der Arbeitsteilung?* by Kern and Schumann, it has become apparent that the structural change in production organisations they hypothesised is a process proceeding only with difficulty. The breakthrough of what they termed the New Production Concept is not yet in evidence. This study deals with the process of change and the numerous problems associated with it. The framework of the study is set out in chapter one.

The Taylorist Production Concept (TPC) is based on the principle of the maximum division of tasks standardised to the greatest degree possible. As an alternative to this, the New Production Concept (NPC), which stems from the sociotechnical principle of the division of complex tasks to the least extent necessary (De Sitter 1974a), should offer organisations the flexibility to be able to react adequately to the exponential increase in the complexity of the environment. The transition from the TPC to the NPC involves the integral restructuring of the production process: the change in the organisation's structure affects all aspects and subsystems. Chapter two describes the main characteristics of both production concepts as well as those of the process of Integral Organisational Renewal (IOR).

The literature provides various explanations for the lack of a breakthrough by the NPC. These explanations are summarised in chapter three. The most noteworthy of these is that there are alternatives to the flexibility required in the organisation. These alternatives ('lean production', 'externalisation of variable production' and 'numerical flexibilisation' for example) leave the structure of the TPC as it was. Although this makes it possible to avoid a number of problems associated with the transition from the TPC to the NPC, it is at the expense of the quality of work. Which alternative will eventually prevail - either the NPC or one of the other three stated - is a relevant but difficult to answer question.

This issue is not taken into consideration in this thesis, which focuses on an analysis of the problems of implementing the NPC. Prior to the analysis itself, chapter 3 outlines the objections and obstacles mentioned in the literature.

Chapter four justifies the theory ('social systems theory') and the method ('functional analysis') applied in the analysis. This justification is made on the basis of statements about structural and procedural models of social configurations put forward by Van Dijk, Elias, Giddens, Bourdieu, Weick and Luhmann. This chapter also reveals the model used for the analysis in chapters five and six.

The object of the analysis is the formal production organisation. The unit of analysis is the functional work relation'. The 'functional work relation' may be considered from two different points of view, both elementary to the production organisation: as an operational relationship and as a contractual relationship. Regarded as an operational relationship, the functional work relation' denotes the operations and the accompanying expectations, standards, values and rules within the organisation. The analysis in chapter five is concerned with the fundamentally different ways in which the operational relationships are divided (the process) and have been divided (the structure) in the TPC and the NPC. It is a functional analysis: it examines the effects of this structuring on the adaptation, integration and legitimisation of the organisation.

In chapter six, the labour relationship is considered as a contractual relationship. Every formal organisation is characterised by a contract between the organisation and its members, which lays down the rights and duties attached to membership of the organisation. The contractual relationship is related to what is termed the 'employment relation' in recent Anglo-Saxon literature. The interpretation of the contractual relationship in both production concepts is analysed along with the realisation of the three functions distinguished: adaptation, integration and legitimisation. In this analysis, considerable attention is devoted to the role of 'industrial relations' in the TPC and the NPC, focussing in particular on the position of trade unionism. In the TPC, collective bargaining - and consequently trade unionism - have an important legitimising function with respect to the nature and the structuring of the operational relationships. In the NPC, the situation is reversed: the contractual relationship derives its legitimacy from the operational relationship. This restricts the possibilities for collective bargaining, with all its consequences for the governing of society in general and the position of trade unionism in particular.

On the basis of the comparative analysis presented in chapters five and six, conclusions are drawn with regard to the risks and opportunities involved in the transition from the TPC to the NPC. The central conclusion from the analysis is that the transition from the TPC to the NPC is inherently impeded by the poor learning potential in the TPC: how can the TPC organisation change into an NPC organisation if it lacks the learning potential required for this? Indeed, this learning potential is characteristic of the NPC organisation, the objective of the change. This problem is referred to as the 'Münchhausen problem'. The analysis reveals the great extent to which current production organisations and the surrounding society are pervaded by the characteristics of the TPC. In their thoughts and deeds, the members of the organisation are inclined - indeed almost without exception Taylorist logic' compels them - to react to threats from the environment by falling back

time and again on the conventional 'solutions'. This continual strategy of falling back on familiar formulae leads to inertia which endangers the organisation's existence. Comparative analysis of the two production concepts also reveals, however, that there are a number of advantages connected with the TPC. These would be at risk in the transition to the NPC. The TPC organisation is first and foremost stable: change is isolated to a very small section of the organisation. In addition, it offers security to its members, and the routine activities are not considered overtaxing.

So how can the 'obstinate' TPC organisation learn to become a 'learning' NPC organisation? This 'paradox of intervention' (Argyris & Schön 1978) is the key problem in the practice of change for IOR. In the concluding remarks in chapter seven, a preliminary solution to this problem is given; a number of characteristics for the 'redesign dialogue' are formulated. The basis of these considerations is the totally new way in which Luhmann (1981, 1984), amongst others, conceptualises social systems, i.e. as autopoietic systems. This conceptualisation yields significant knowledge on the dynamics of the process of change and the opportunities for intervention. It is argued that 'trust' and 'commitment' are of vital importance to the success of IOR. The existence of trust and commitment depends to a considerable degree on the way in which the interaction processes are structured in IOR.

The section on the 'redesign dialogue' contains a proposal for the structuring of these interaction processes. This proposal is in line with the 'democratic dialogue' developed by Gustavsen and Engelstad (1986), particularly with the importance attached to a participatory approach. Nevertheless, the 'redesign dialogue' also contains criticism of the assumed 'power-free' nature of the 'democratic dialogue', and also of the fact that the need for expert knowledge in the field of redesigning organisations is insufficiently acknowledged. The 'redesign dialogue' has an organisationally external component: the interaction processes between organisations on the one side and organisational experts with their sociotechnical redesign knowledge on the other. The redesign dialogue also has an organisationally internal component: the participatory interaction processes between the departments, groups and individuals within the organisation, in which self-interest and sources of power play a role. The conditions and characteristics of both components are described.

Literatuur

- Abercrombie, N. & S. Hill (1976),
'Paternalism and patronage'. In: *British Journal of Sociology* 1976/27, pp. 413-429.
- Aguren, S., J. Edgren & L.U. de Sitter (1982),
'Nieuwe fabrieken'. NIVE, Den Haag.
- Adler, P.S. & R.E. Cole (1993),
'Designed for learning: A tale of two auto plants'. In: *Sloan Management Review*,
lente 1993, pp. 85-94.
- Aichholzer, G., J. Flecker & G. Schienstock (1990),
'Innovation, uncertainty and micro-politics in organizations'. Paper gepresenteerd
op de bijeenkomst 'Political Analysis of Organizations' op het 1990 World Congress
of Sociology te Madrid, 9-13 juli.
- Akerlof, R. & A.R. Yellen (1986),
'Efficiency wage models of the labor market'. Cambridge University Press,
Cambridge.
- Albeda, W. (1986),
'Regeringsbeleid en CNV. De spanningsvolle relatie tussen CNV en Nederlandse
overheid (1977-1986)'. In: J.C. Looise, J. Paauwe & H.J. van Zuthem (red.),
Vakbeweging in verandering. Dilemma's en uitdagingen. Kluwer, Deventer, pp. 21-
37.
- Alders, B. (1993),
'Lean production. Is er sprake van een Westeuropees perspectief?' In: *M&O*,
Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid 1993/1, pp. 39-54.
- Alders, B., J. Christis & R. Bilderbeek (1988),
'Technologische ontwikkeling en werkgelegenheidsstructuur. De wisselwerking tussen
programmeerbare automatisering en de kwalificatie en werving van werknemers'.
STB/TNO, NIA, Apeldoorn/Amsterdam.

- alders, B., B. Fruytier & R. Peters (1991),
 'Sociotechniek en de drempel van de technologie'. In: POST-groep, *Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer, Deventer, pp. 71-87.
- althausen, R. & A. Kallenberg (1981),
 'Firms, occupations and labor markets. A conceptual analysis'. In: I. Berg (ed.) *Sociological perspectives on labor markets*. Academic Press, New York, pp. 119-149.
- altmann, N. (1988),
 '*Rationalization and participation. Implementation of new technologies and problems of the work councils in the FRG*'. Op schrift gestelde lezing voor het Arbetslivcentrum Stockholm, 6 september.
- altmann, N. (1992),
 'Japanische Arbeitspolitik - eine Herausforderung?' In: Industriegewerkschaft Metall (Hg.), *Lean production*. Baden-Baden.
- altmann N., T. Binkelmann & K. Düll (1982),
 'Neue Arbeitsformen, betriebliche Leistungspolitik und Interessen der Beschäftigten'. In: *Soziale Welt* 1982, pp. 440-465.
- altmann, N., M. Deiss, V. Döhl & D. Sauer (1986),
 'Ein 'neuer Rationalisierungstyp' - neue Anforderungen an die Industriesoziologie'. In: *Soziale Welt* 1986/2 en 3, pp. 191-207.
- \melsvoort, P. van (1984a),
 'Flexibiliteit, een weids begrip'. In: *Bedrijf en Techniek* mei 1984, pp. 17-19.
- \melsvoort, P. van (1984b),
 'Inpassen FPA in produktiesysteem'. In: *Bedrijf en Techniek* juli 1984, pp. 18-20.
- \melsvoort, P. van (1989),
 'Een model voor de moderne besturingsstructuur volgens de sociotechnische theorie'. In: *Gedrag en Organisatie* 1989/4 en 5, pp. 253-269.
- \melsvoort, P. van (1992),
 '*Het vergroten van de bestuurbaarheid van produktie-organisaties*'. ST-groep, Oss.
- \melsvoort, P. van (1992a),
 'Het 'Lean Production' concept: Japanse sociotechniek of neo-Taylorisme'. In: *Panta Rei* juni, nr. 1, pp. 6-9.
- Andreasen, M., S. Kähler & T. Lund (1983),
 '*Design for Assembly*'. IFS Publications, Bedford UK.
- Andriessen, E., B. Fruytier & W. Gooren (1988),
 '*Gevalsstudies van schoolorganisatie en taakbelasting. OTO-rapport nr.6*'. IVA, Tilburg.
- Ansoff, H.I. (1965),
 '*Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*'. McGraw-Hill, New York.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1978),
 '*Organizational learning: A theory of action perspective*'. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.

- Arrow, K.J. (1971),
 'Essays in the theory of risk bearing'. Markham, Chicago.
- Asch, S.E. (1952),
 'Social psychology'. Prentice Hall, New York.
- Ashby, W.R. (1969),
 'Self-regulation and requisite variety'. In: F. Emery (ed.) *Systems thinking: selected readings*. Penguin Books, Harmondsworth, pp. 105-124.
- Assen, A. van, J.F. den Hertog & P. Koopman (red.) (1980),
 'Organiseren met een menselijke maat'. Samson, Alphen aan de Rijn/Brussel.
- Atkinson, J. & N. Meager (1986),
 'Changing working patterns'. IMS, Brighton/Londen.
- Atkinson, J. (1988),
 'Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening'. In: *Te Elfder Ure 41. Het ontwerpen van arbeidsprocessen*, pp. 181-200.
- Babbage, Ch. (1972),
 'On the economy of machinery and manufactures'. Excerpts from: C. Babbage, *On the economy of machinery and manufactures*, fourth edition enlarged, 1835, hfst. 13 en 19. In: Davis, L.E & J.C. Taylor, 'Design of jobs'. Penguin, Harmondsworth, pp. 23-27.
- Bader, V.M. (1987),
 'Das Ende der Arbeitsteilung? Arbeitssoziologische und gesellschaftstheoretische Dichotomien als 'Chance' und 'Risiko''. In: Th. Malsch en R. Seltz (Hg.), *Die neue Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Sigma, Bonn, pp. 81-125.
- Bader, V. M. & A. Benschop (1988),
 'Ongelijkheden. Sociale ongelijkheden en collectief handelen'. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Baethge, M. & H. Oberbeck (1986),
 'Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung'. Campus, Frankfurt.
- Bahlmann, J.P. & B.A.C. Meesters (1989),
 'Denken & doen. Een studie naar ontwikkeling en strategische heroriëntatie van zes Nederlandse ondernemingen rond een crisis'. Eburon, Delft.
- Barbash, J. (1984),
 'The elements of industrial relations'. Madison, Londen.
- Bateson, G. (1972),
 'Steps to an ecology of mind'. Chandler Publisher Company, San Francisco.
- Bateson, G. (1979),
 'Mind and nature'. E.P. Dutton, New York.
- Baudrillard, J. (1988),
 'America'. Verso, Londen.
- Beinum, H.J.J. van (1963),
 'Een organisatie in beweging: een sociaal-psychologisch veldexperiment bij de Postcheque- en Girodienst'. Stenfert Kroese, Leiden.

- Bekke, A. (1976),
'Duurzaamheid en verandering in organisaties. Een sociologische plaatsbepaling van organisatieontwikkeling'. Universitaire Pers, Rotterdam.
- Berg, J. van den & H. van de Tillaart (1986),
'Nieuwkomers in het bedrijf. Een onderzoek naar werving, introductie en opleiding van nieuwe werknemers'. Kluwer, Deventer.
- Berggren, C. (1990),
'Nor Fordism, neither Toyotism - "The Swedish way" in auto-manufacturing. A summary'. Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Blau, P.M. (1964),
'Exchange and power in social life'. Wiley & Sons, New York.
- Blokker, J. (1989),
 'Geloof'. In: *De Volkskrant*, 14 oktober.
- Blum, U. (1987),
 'Die Zukunft des Facharbeiters'. In: *Productivity and the Future of Work*. Eschborn, RKW, pp. 399-419.
- Bolk, H. (1989),
'Organizing, changing, simulating: an organizing perspective for management, consulting and science policy'. Eburon, Delft.
- Bolwijn, P.T., J. Boorsma, Q.H. van Breukelen, S. Brinkman & T. Kumpe (1986),
'Flexible manufacturing: Integrating technological and social innovation'. Elsevier Science Publishers, Amsterdam.
- Bolwijn, P.T. & T. Kumpe (1988),
 'Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig'. Philips, E & O, Eindhoven.
- Boonstra, J.J. (1991),
'Integrale organisatie-ontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen'. Lemma, Utrecht.
- Borzeix, A. & D. Linhart (1988),
 'La participation: un clair obscur'. In: *Sociologie du Travail* 19/1, pp. 37-53.
- Bourdieu, P. (1989),
 'Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip'. Van Gennep, Amsterdam.
- Bouwman, Th. (1989),
 'Ontwerpbeïnvloeding door werknemers. De Coveco case'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1989/4, pp. 36-48.
- Boyer, R. (1985),
'New technologies and employment in the eighties: From science and technology to macroeconomic modelling'. CEPREMAP, Parijs.
- Brand, W. (1937),
'Eindhoven, sociografie van de lichtstad'. Proefschrift, Universiteit van Amsterdam.
- Braverman, H. (1974),
'Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century'. Monthly Review Press, New York.

- Breedeveeld, M. (1991),
 'Inboorlingen op de werkvloer'. In: *Intermediair*, 4 oktober, pp. 26.
- Brödner, P. (1985),
 'Fabrik 2000. *Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik*'. Sigma, Berlin.
- Bruner, J.S. (1985),
 'Vygotsky: a historical and conceptual perspective'. In: J.V. Wertsch (ed.), *Culture, communication and cognition: Vygotskian perspectives*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 21-35.
- Buckley, W. (1967),
 '*Sociology and modern systems theory*'. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Buitelaar, W., B. Dankbaar & M. van Klaveren (1990),
 '*Integrale organisatievernieuwing en arbeidsverhoudingen. Position Paper*'. TAO-programmacluster Industrie, Apeldoorn, Maastricht, Apeldoorn.
- Buitelaar, W. & R. Vreeman (1985),
 '*Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie*'. SUN, Nijmegen.
- Buiter, J.H. (1968),
 '*Modern salariaat in wording. Van arbeidersklasse naar werknemersstand*'. Universitaire Pers, Rotterdam.
- Bunt, P. van de (1978),
 '*De organisatieadviseur. Begeleider of expert?*' Samson, Alphen a/d Rijn.
- Bunt, P. van de (1993),
 '*Management van verandering en de rol van de organisatie-adviseur*' Samson, Alphen a/d Rijn.
- Burawoy, M., (1979),
 '*Manufacturing consent*'. The University of Chicago Press, Chicago.
- Bureau Anderson, Elffers, Felix (1983),
 '*Achtergronden van uitzendarbeid. Resultaten van onderzoek in 13 ondernemingen en overheidsorganisaties, in het perspectief van een veranderende arbeidsmarkt*'. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Burggraave, R. (1988),
 'Emmanuel Levinas'. In: *Meesters van de Westerse Filosofie*. BRT-Instructieve Omroep/Volwassenvorming, s.l., pp. 125-141.
- Burns, T. & G. Stalker (1961),
 '*The management of innovation*'. Tavistock Publications, Londen.
- Buyse, J. (1987),
 '*Kwaliteit van werk en organisatie op de produktievloer. Een integrale studie op micro-nivo*'. Proefschrift Katholieke Universiteit, Nijmegen.
- Buyse, J., B. Fruytier & P. van Amelsvoort (1990),
 'De menselijke organisatie'. In: *Intermediair* 1990/15, pp. 29-33.

- Cherns, A.B. (1976),
 'The principles of sociotechnical design'. In: *Human Relations* 1976/8, pp. 783-792.
- Child, J. (1972),
 'Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice'. In: *Sociology* 1972/6, pp. 1-21.
- Child, J. (1988),
 'Managerial strategies, New technology and the labour process'. In: R.E. Pahl, (ed.), *On work - Historical, comparative and theoretical approaches*. Blackwell, Oxford, pp. 229-257.
- Christis, J. (1983),
 'Het Braverman debat'. In: *Te Elfder Ure* 1983/33, pp. 15-58.
- Christis, J. (1989),
 'Arbeidsprocesdiscussie en sociotechniek'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1989/2, pp. 43-60.
- Christis, J. & N. Terra (1989),
 'Integrale produktievernieuwing: kansen en belemmeringen'. NIA, Amsterdam.
- Clegg, St. (1979),
 'The theory of power and organization'. Routledge & Kegan Paul, Londen.
- Commons, J.R. (1924),
 'Legal foundations of capitalism'. MacMillan, New York.
- Corbett, J.M. (1989),
 'Technically embedded constraints on job design and how to overcome them'. Paper gepresenteerd op de *IFAC conference* te Wenen, november.
- Cressey, P. & J. MacInnes (1980),
 'Voting for Ford: industrial democracy and the control of labour'. In: *Capital and Class* 1980/2, pp. 5-33.
- Crozier, M. (1960),
 'Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique'. In: *Sociologie du Travail* 1960/2, pp. 61-75.
- Crozier, M. (1964),
 'The bureaucratic phenomenon'. University of Illinois Press, Chicago.
- Dankbaar, B. & J.F. den Hertog (1990),
 'Labour process analysis and socio-technical design. Living apart together?' In: *New Technology, Work and Employment* 1990/2, pp. 122-134.
- Daübler, W. (1989),
 'Gruppenarbeit. Ein Problem rechtlicher und politischer Gestaltung'. In: S. Roth & H. Kohl (Hg.), *Perspective: Gruppenarbeit*. Bund Verlag, Keulen.
- Davis, L.E. (1972),
 'The design of jobs'. In: L.E. Davis & J.C. Taylor, *Design of jobs*. Penguin, Harmondsworth, pp. 299-327.
- Davis, L.E & J.C. Taylor (1972),
 'Design of jobs'. Penguin, Harmondsworth.

- Dawson, P. & J. Webb (1989),
 'New flexible arrangements: the totally flexible cage?' In: *Work, Employment & Society* 1989/2, pp. 221-238.
- Deiss, M. & V. Döhl (Hg.) (1992),
 '*Vernetzte Produktion. Automobilindustrie zwischen Kontrolle und Autonomie*'. Campus, Frankfurt/M.
- Dekkers, J.M. & G. Slagmolen (1984),
 '*Flexibele automatisering: kansen op beter werk*'. COB/SER, Den Haag.
- Delden, P.J. van (1993),
 'Professionalisering als organisatiestrategie'. In: *M & O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* 1993/3, pp. 187-199.
- De Vakbeweging (1975),
 '*Vrouwen niet achterstellen in het arbeidsproces*'. 17 april.
- De Volkskrant (1993),
 '*FNV moet open staan voor nieuwe werknemer en tegelijk het hoofd boven water houden*'. 5 juni.
- De Volkskrant (1993),
 '*Hoeveelheid werk in uitzendbranche daalt 10 procent*'. 17 augustus.
- Dijck, J.J.J. van (1974),
 '*Organisaties in verandering. Sociologische modellen van veranderingsprocessen in organisaties*'. Universitaire Pers, Rotterdam.
- Dijck, J.J.J. van (1984)
 'The sociotechnical systems approach to organizations'. In: P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems & C.J. de Wolff (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Wiley & Sons, New York/Londen, pp. 4.5 1-31.
- Dijck, J.J.J. van (red.) (1989),
 '*Ondernemen met mensen. Strategische keuzen rond 'human resources'*'. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Dijck, J.J.J. van (1991),
 'Denken over management en organisatie: ontwikkelingslijnen'. In: H. Jägers & Ph Limvers (red.), *Het spanningsveld tussen strategie, structuur en cultuur*. Stichting Instituut voor Bedrijfseconomie, Amsterdam, pp. 69-87.
- Dijck, J.J.J. van (1992),
 '*De mens als sleutel tot bedrijfssucces. Balans en perspectief van de ontwikkeling van Human Resource Management*'. SMO, 's-Gravenhage.
- Doel, H. van den (1980),
 '*De economie van de onbetaalde rekening*'. Het Spectrum, Utrecht.
- Dongen, H. van (1979),
 'De wet op de verschuivende probleemstelling, een probleem van machtsbases'. In *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* 1979/4, pp. 339-349.

- Doorewaard, H. (1989),
'De vanzelfsprekende macht van het management. Een verkennend onderzoek naar hegemoniale aspecten van de macht van het management bij automatisering'. Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Doom, J.A.A. van & C.J. Lammers (1976),
'Moderne sociologie. Een systematische inleiding'. Het Spectrum, Utrecht.
- Dore, R. (1983),
 'Goodwill and the spirit of market capitalism'. In: *The British Journal of Sociology* 1983/34, pp. 459-482.
- Dore, R. (1987a),
 '*Rigidities in the labour market*'. Centre for Japanese and Comparative Industrial Relations, Londen.
- Dore, R. (1987b),
 '*Taking Japan seriously*'. University Press, Stanford.
- Dörr, G., E. Hildebrandt & R. Seltz (1984),
 'Kontrolle durch Informationstechnologien in Gesellschaft und Betrieb'. In: U. Jürgens & F. Naschold (Hg.), *Arbeitspolitik, Materialien zum Zusammenhang von Politischer Macht, Kontrolle und Betrieblicher Organisation der Arbeit*. Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 171-198.
- Douma, S & H. Schreuder (1991),
 '*Economic approaches to organizations*'. Prentice Hall, New York.
- Dow, G.K. (1987),
 'The function of authority in transaction cost economics'. In: *Journal of Economic Behaviour and Organization* 1987/8, pp. 13-38.
- Dunlop, J.T. (1958),
 '*Industrial relations systems*'. Holt & Company, New York.
- Edwards, R. (1979),
 '*Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*'. Basic Books, New York.
- Egmond, C. & P. Thissen (1975),
 '*Een onderzoek ten behoeve van het ontwikkelen van regelprofielen, uitgevoerd op de shop-floor*'. Technische Universiteit, Eindhoven
- Ehn, P. & M. Kyng (1987),
 'The collective resource approach to systems design'. In: G. Bjerknes, P. Ehn & M. Kyng (eds.), *Computers and democracy, the Scandinavian challenge*. Avebury, Aldershot, pp. 17-57.
- Eijnatten, F.M. van (1990a),
 '*A bibliography of the classical sociotechnical systems paradigm*'. Technische Universiteit, Faculteit Bedrijfskunde, Eindhoven.
- Eijnatten, F.M. van (1990b),
 '*Klassieke sociotechniek: het sociotechnisch ontwerpparadigma van organisaties*'. Concept-hoofdstuk "sociotechniek" voor het Nieuw Handboek Arbeids- en Organisa-tiepsychologie. Technische Universiteit, Faculteit Bedrijfskunde, Eindhoven.

- Eijnatten, F.M. van (1993),
 'The paradigm that changed the work place'. Van Gorcum, Assen.
- Elias, N. (1982),
 'Het civilisatieproces. Sociogenetische en psychogenetische onderzoeken. Deel I'.
 Het Spectrum, Utrecht.
- Emery, F.E. (1967),
 'The next thirty years: Concepts, methods and anticipation'. In: *Human Relations*
 1969/20, pp. 193-237.
- Emery, M. (1982),
 'Searching for new directions, in new ways, for new times'. Center for Continuing
 Education, Canberra.
- Emery F.E. & E. Thorsrud (1976),
 'Democracy at work. The report of the Norwegian Industrial Democracy Program'.
 M. Nijhoff, Leiden.
- Engbersen, G., R. van der Veen & K. Schuyt (1987),
 'Moderne armoede. Overleven op het sociaal minimum'. Stenfert Kroese, Leiden.
- Euwema, M.C. (1992),
 'Conflicthantering in organisaties: een onderzoek onder brigadiers van politie naar
 de invloed van de hiërarchische relatie op het verloop van conflicten over afwijkend
 gedrag'. V.U.-Uitgeverij, Amsterdam.
- Fase, W.J. (1985),
 'Een on(der)handelbare toekomst?' In: *Bespiegelingen over de toekomst van de
 sociale partners*. OSA-voorstudie nr. 5, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarkt-
 onderzoek, 's-Gravenhage.
- Feenstra, S. & E. Drukker (1992),
 'Interventies bij turbulentie'. In: *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal
 Beleid* 1992/1, pp. 41-52.
- Feltmann, C.E. (1976),
 'Een oog voor OO: een organisatiepsychologische bijdrage over en aan organisatie-
 ontwikkeling'. Kluwer, Deventer.
- Feltmann, C.E. (1984),
 'Adviseren bij organiseren. Een studie over interventiekunde t.b.v. organisatie-
 ontwikkeling en maatschappij-georiënteerd organiseren'. Perscombinatie, Amster-
 dam.
- Feltmann, C.E. (1992),
 'Adviseren na het post-modernisme: naar een buitengewone interventiekunde?' In:
M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid 1992/1, pp. 3-15.
- Fiedler, A. & U. Regenhard (1990),
 'Planer im Labyrinth. Von den Schwierigkeiten die 'Fabrik der Zukunft' zu planen'.
 In: *Wechselwirkung* 1990/1, pp. 14-17.

- 'NV (1993),
'Veelkleurige vooruitzichten voor een samenleving waarin mensen zelf kiezen en samen delen. De beleidsvisie van de FNV voor de komende jaren'. Nota Congres 8 t/m 10 juni, Amsterdam.
- 'NV Dienstenbond (1993),
'De etage-cao. Een discussie-nota'. FNV Dienstenbond, Woerden.
- 'NV-Secretariaat Levensbeschouwing en Vakbeweging (1980),
'Een historische schets over de rol van de levensbeschouwing in de Nederlandse arbeidersbeweging en vakbeweging'. FNV, Amsterdam.
- 'ox, A. (1974),
'Beyond contract: work, power and trust relations'. Faber & Faber, Londen.
- 'rench, W. & C. Bell (1990),
'Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement'. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 'riedman, A. (1977),
'Industry and labour'. Mac Millan, Londen.
- 'rissen, P.H.A. (1989),
'Bureaucratische cultuur en informatisering. Een studie naar de betekenis van informatisering voor de cultuur van een overheidsorganisatie'. SDU, Den Haag.
- 'rissen, P. & W.J.N. Ligthart (1988),
'Henry Mintzberg en de veranderde overheidsorganisatie'. In: *Bestuur* 1988/7, pp. 30-35.
- 'ruytier, B. (1978),
'Bright; "Automation and management": Een recensie'. Doctoraalscriptie sociologie, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- 'ruytier, B. (1986),
'Het einde van de humanisering? Kwaliteit van de arbeid in de jaren tachtig'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1986/4, pp. 50-57.
- 'ruytier, B. (1988),
'Taylorisme of het Nieuwe Productie-Concept? De economische effecten van de invoering van CNC-machines'. In: *Tijdschrift voor Politieke Economie* 1988/4, pp. 79-104.
- 'ruytier, B. (1990),
'A conditional approach for the assessment of the quality of work'. Paper gepresenteerd op het 1990 World Congress of Sociology te Madrid, 9-14 juli.
- 'ruytier, B. (1992),
'Human Resource Management in onderzoekinstellingen. HRM-rapport 2'. IVA, Tilburg.
- 'ruytier, B. & P. van Amelsvoort (1991),
'De invoering van het Sociotechnisch Concept gaat niet vanzelf'. In: POST-groep, *Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 41-55.

- Fruytier, B. & K. ten Have (1988),
'Evaluatie van het empirisch onderzoek naar de economische effecten van de invoering van CNC-machines in organisaties met een verschillende productieorganisatie en arbeidsorganisatie'. Op schrift gestelde lezing voor de SISWO-werkgroep 'Kwaliteit van de Arbeid' te Utrecht, 8 juni.
- Fruytier, B., K. ten Have, H. Bolk, A. van Duuren, M. van Manen, R. Peters, G. Slagmolen & P. Tack (1988),
'CNC-machinebedieners, productie-organisatie en flexibele automatisering. Een onderzoek naar de invoering van CNC-machines in bedrijven en de effecten op flexibiliteit, produktiviteit en produktkwaliteit, en de inhoud van het werk' COB/SER, Den Haag.
- Fruytier, B., L. Hoogerwerf, E. van Sluijs & V. Timmerhuis (1992),
'Human Resource Management in onderzoekinstellingen. Programma-opzet'. IVA Tilburg.
- Fruytier, B. & A. ter Huurne (1983),
'Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem. Een vergelijkende literatuurstudie'. IVA Tilburg.
- Fruytier, B., H. Noten & D. Reitsma (1991),
'De overheid en Integrale Productie Vernieuwing'. In: De POST-groep, *Onderwe naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp 117-133.
- Fruytier, B. & G. van der Pijl (1980),
'In- en uitschakeling van arbeid'. IVA, Tilburg.
- Fruytier, B., E. van Sluijs & V. Timmerhuis (1992),
'De strategie in praktijk gebracht. Verslag van de eerste fase van het Human Resource Management-programma bij LEI-DLO'. IVA, Tilburg.
- Fruytier, B. & A. Vissers (1982),
'Arbeid en arbeidsonderzoek in de jaren '80'. In: J. Segers, I. Snellen & A. Visser (red.), *Stagnatie en herbezinning*. IVA, Tilburg, pp. 83-108.
- Gaertner, K.N. (1989),
'Winning and losing: understanding managers' reactions to strategic change'. In *Human Relations* 1989/6, pp. 527-546.
- Galan, C. de (1972),
'De invloed van de vakbeweging op de economische ontwikkeling van Nederland' Rede Nhg, Amersfoort.
- Galbraith, J. (1973),
'Designing complex organizations'. Addison-Wesley, Reading.
- Garbarino, J.W. (1984),
'Unionism without unions: The new industrial relations'. In: *Industrial Relations* 1984/1, pp. 40-51.
- Gaudier, M. (1988),
'Workers' participation within the new industrial order: A review of literature'. In *Labour and Society* 1988/3, pp. 313-332.

- Geelen, K. (1985),
 'Psychosociale problematiek in maatschappelijk perspectief'. IVA, Tilburg.
- Geurts, J. & J. Vennix (red.) (1989),
 'Verkenningen en beleidsanalyse. Theorie en praktijk van modelbouw en simulatie'. Kerckebosch, Zeist.
- Giddens, A. (1976),
 'Nieuwe regels voor de sociologische methode'. Ambo, Baarn.
- Giddens, A. (1979),
 'Central problems in social theory'. Mac Millan, Londen.
- Ginneken, I., F. Gosselink & H. Verhallen (1992),
 'Organisatieadviseur en professionalisering. Een inleiding, die haar kaders te buiten gaat'. In: *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid* 1992/1, pp. 3-15.
- Giordano, L. (1988),
 'Beyond Taylorism: Computerisation and QWL-programmes in the production process'. In: D. Knights & H. Willmott (eds.), *New technology and the labour process*. Mac Millan, Basingstoke, pp. 163-196.
- Glebbeek, A. (1990),
 'Het Zweedse model in hoofdlijnen'. In: A. Buitendam, D. Dumas & A. Glebbeek (red.), *Het Zweedse model. Geschiedenis voor import?* Van Gorcum, Assen/Maastricht, pp. 5-28.
- Goldthorpe, J.H. (1984a),
 'The end of convergence: Corporatist and dualist tendencies in modern societies'. In: J.H. Goldthorpe (ed.), *Order and conflict in contemporary capitalism. Studies in the political economy of Western European nations*. Clarendon Press, Oxford, pp. 315-343.
- Goldthorpe, J.H. (1984b),
 'Introduction'. In: J.H. Goldthorpe (ed.), *Order and conflict in contemporary capitalism. Studies in the political economy of Western European nations*. Clarendon Press, Oxford, pp. 1-14.
- Gouldner, A. (1955),
 'Patterns of industrial bureaucracy'. Routledge & Kegan, Londen
- Gouldner, A. (1960),
 'The norm of reciprocity'. In: *American Sociological Review* 25, pp. 161-178.
- Groenewegen, J. (1990),
 'De transactiekostentheorie nader bezien. Een toelichting aan de hand van het vraagstuk van de organisatie van de arbeid'. In: *Tijdschrift voor Politieke Economie* 1990/4, pp. 50-76.
- Groep Sociotechniek: L. de Sitter, A. Vermeulen, P. van Amelsvoort, L. van Geffen, P. van Troost & F. Verschuur (1987),
 'Het flexibele bedrijf. Integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en productieautomatisering'. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

- Gruppelaar, J. (1988),
 'Perfectie heeft geen toekomst. Een verkennende studie over cultuur en techniek'.
 IVA, Tilburg.
- Günter, B. (1990),
 'Probleme der Wirtschaftlichkeitsrechnung bei der Beschaffung Neuer Technologien'. In: M. Kleinaltenkamp & K. Schubert (Hg.), *Entscheidungsverhalten bei der Beschaffung Neuer Technologien*. Erich Schmidt, Berlin.
- Gustavsen, B. (s.a.),
 'Creating broad change in working life. The LOM programme'. Ontario Quality of Working Life Centre, Ontario.
- Gustavsen, B. & P. Engelstad (1986),
 'The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life'. In: *Human Relations* 1986/2, pp. 101-116.
- Gutchess, J.F. (1985),
 'Employment security in action: Strategies that work'. Pergamon Press, New York.
- Habermas, J. (1984),
 'The theory of communicative action'. Heinemann, Londen.
- Hakim, C. (1988),
 'Trends in the flexible workforce'. In: *Employment Gazette* 1988/11, pp. 549-560.
- Harvey, D. (1989),
 'The condition of postmodernity'. Basil Blackwell, Oxford.
- Haselhoff, F. (1977),
 'Ondernemingsstrategieën; een dilemma'. Samson, Alphen a/d Rijn.
- Hasken, J., J.F. den Hertog & F. Verschuur (1990),
 'Sociotechnical redesign of dockwork: the role of industrial relations in the Port of Rotterdam'. Paper gepresenteerd op de conferentie 'Ports, People and Technology' te Rotterdam, 14-16 november.
- Hauptmanns, P., R. Freriks & J. Schmid (1991),
 'Fabrik der Zukunft. Vier Pfade nach Utopia'. In: *Wechselwirkung* 1991/52, pp. 41-49.
- Have, K. ten & A. Vissers (1987),
 'Arbeid tussen markt en organisatie. Een verhandeling over kwaliteit van arbeid in relatie tot arbeidsmarktgedrag'. OSA-werkdocument nr. W 41, 's-Gravenhage.
- Heider, F. (1958),
 'The psychology of interpersonal relations'. LEA Inc., Hillsdale, New Jersey.
- Heinen, A. & A. Maas (1986),
 'Het NPAO-arbeidsmarktonderzoek. Resultaten van de eerste analyses: mobiliteitsgeïnteresseerdheid en segmentering van de arbeidsmarkt'. IVA, Tilburg.
- Herbst, P.G. (1974),
 'Sociotechnical design: strategies in multidisciplinary research'. Tavistock Publications, Londen.

- Hertog, J. F. den (1976),
'Werkstructurering. Experimenten binnen de Nederlandse Philipsorganisatie'.
 Samson, Alphen a/d Rijn.
- Hertog, J.F. den & A. van Assen (1988),
'Methodologie van ontwerpgericht onderzoek'. TAO-verkenning nr. 4 MERIT,
 Maastricht.
- Hertog, J.F. den & L.U. de Sitter (1988),
'Integrated organization design: structural & strategical framework'. Paper gepre-
 senteerd op de conferentie 'Technology, Organization and Job design and Human
 growth' te Venetië, oktober 1988.
- Hickson, D.J., C.R. Hinnings, C.A. Lee, R.H. Schreck & J.M. Pennings (1971),
'A strategic contingencies theory of intraorganizational power'. In: *A.S.Q.* 16,
 pp. 216-229.
- Hildebrandt, E. & R. Seltz (Hg.) (1987),
*'Managementstrategien und Kontrolle. Ein Einführung in die Labour Process
 Debate'*. Sigma, Berlijn.
- Hirsch-Kreinsen, H. e.a. (1990),
*'Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion. Alternative Entwicklungspfade in der
 industriellen Produktion'*. ISF, München.
- Hirsch-Kreinsen, H. & H. Wolf (1987),
'Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation'. In: *Soziale Welt* 1987/2, pp.
 181-196.
- Hoeven, P.J. ter (1969),
'Arbeiders tussen welvaart en onvrede'. Samson, Alphen a/d Rijn.
- Hoevenaars, A.M. (1991),
*'Productiestructuur en organisatievernieuwing. De mogelijkheid tot paralleliseren
 nader onderzocht'*. Proefschrift Technische Universiteit, Eindhoven.
- Hofstadter, D.R. (1980),
'Gödel, Escher, Bach: an eternal golden braid'. Vintage Books, New York.
- Hofstede, G. (1984),
'Culture's consequences. International differences in work-related values'. Sage
 Publications, Beverly Hills.
- Hoof, J.J. van (1987),
'De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in sociologisch perspectief'.
 SUA, Amsterdam.
- Hoof, J.J. van (1990),
*'Sociaal-organisatorische vernieuwing in het bedrijfsleven: van toekomstbeeld naar
 realiteit? Een bijdrage voor het OSA-rapport 1990'*. SISWO, Amsterdam.
- Hoof, J.J. & F. Kluytmans (red.) (1993),
'Verkenning personeelwetenschappen'. IVA, Tilburg
- Hosking, D-M & I. Morley (1991),
'A social psychology of organizing. People, processes and contexts'. Harvester
 Wheatsheaf, New York.

- Huiskamp, M.J. (1985),
'CAO nieuwe stijl'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1985/2, pp. 27-29.
- Huiskamp, M.J. (1990),
'De aansluiting tussen de studie der arbeidsverhoudingen en de discussie "socio-techniek en arbeidsprocesbenadering"'. Paper gepresenteerd aan de SISWO Themagroep Kwaliteit van de Arbeid, 14 november.
- Huiskamp, M.J. (1991),
'Een nieuwe visie op arbeidsverhoudingen. Functiewaardering, beloning en de CAO bij herontwerp van organisaties'. RISBO, Rotterdam.
- Huiskamp, M.J. (1992),
'Arbeidsverhoudingen en sociotechniek: een nieuwe benadering'. In: *M&O. Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* 1992/6, pp. 491-506.
- Huppés, Tj. (1985),
'Een nieuw ambachtelijk elan: arbeid en management in het informatietijdperk'. Stenfert Kroese, Leiden.
- Hyman, R. (1976),
'Trade unions, control and resistance'. Open University Course DE 351, Unit 14, s.l..
- Industriebond FNV (1992),
'Op zoek naar nieuwe grenzen. Uitbesteding van werk'. Industriebond FNV, Amsterdam.
- Jacoby, O., B. Jessop, H. Kastendiek & M. Regini (eds.) (1986),
'Technological change, rationalisation and industrial relations'. Croom Helm, Londen.
- Jager, H. de & A.L. Mok (1971),
'Grondbeginselen der sociologie'. Stenfert Kroese, Leiden.
- Janssens, F. (1988),
'Automatisering en kwaliteit van de arbeid: Pleidooi voor een technologisch deterministische visie? De besluitvorming omtrent arbeidsorganisatie en taakstructuren aan NuBe-machines doorgelicht'. Paper gepresenteerd op de Vlaams-Nederlandse Studiedagen voor Sociologen te Antwerpen, 7-8 april.
- Jaques, E. (1991),
'In praise of hierarchy'. In: G. Thompson e.a. (eds.), 'Markets, hierarchies & networks'. Sage Publications, Londen, pp. 108-118.
- Joosse, D.B.J. (1990),
'Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen. Praktijkervaringen in industrie en dienstverlening'. COB/SER, Den Haag.
- Jürgens, U., T. Malsch & K. Dohse (1989),
'Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich'. Sigma, Berlin.
- Kaplan, R.S. (1984),
'Yesterday's accounting undermines production'. In: *Harvard Business Review* 1984 juli/augustus, pp. 95-101.

- Karasek, R.A. (1979),
 'Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign'. In: *Administrative Science Quarterly* 24, pp.285-308.
- Kastelein, J. (1977),
 'Zelfmanagement. Succes- en faalfactoren bij de autonomisering van werkgroepen'. In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde* juni 1977, pp. 254-273.
- Kastelein, J. (1985),
 '*Modulair organiseren doorgelicht*'. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Kelly, J. (1982),
 '*Scientific management, job redesign and work performance*'. Academic Press, Londen.
- Kern, H & M. Schumann (1984),
 '*Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*'. C.H. Beck, München.
- Kernforschungszentrum PFT 79 (1984),
 '*Auonome Fertigungsinsel*'. Kernforschungszentrum PFT 79, Karlsruhe.
- Khandwalla, P.N. (1977),
 '*The design of organizations*'. Harbour Brace, New York.
- Kistenkas, Fr. (1989),
 '*Vrije straatcommunicatie: de rol van de lokale overheid bij de regulering van de uitingsvrijheid in rechtsvergelijkend perspectief*'. Kluwer, Deventer.
- Klaveren, M. van & Th. Bouwman (1987),
 '*Rapport van het onderzoek, uitgevoerd door STZ ter toetsing van de sociale eisen als geformuleerd door de OR COVECO Weert aan het ontwerp van de "Nieuwbouw Limburg"*'. Interne notitie STZ, Amsterdam.
- Klaveren, M. van (1989),
 'Hoe integraal is de sociotechniek? Ervaringen met onzekerheid en botsende belangen in ontwerpprocessen'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1989/3, pp. 4-20.
- Klaveren, M. van (1991),
 'Organisatievernieuwing bij Unit Centre'. In: M. van Klaveren & S. Kooistra (red.), *Sociaal ontwerpen. Werknemers beïnvloeden vormgeving en organisatie van hun werk*. Van Arkel, Utrecht, pp. 115-134.
- Klaveren, M. van & S. Kooistra (1991a),
 'Sociotechniek plus'. In: M. van Klaveren & S. Kooistra (red.), *Sociaal ontwerpen. Werknemers beïnvloeden vormgeving en organisatie van hun werk*. Van Arkel, Utrecht, pp. 7-12.
- Klaveren, M. van & S. Kooistra (1991b),
 'Plus arbeidsverhoudingen. Uitleiding'. In: M. van Klaveren & S. Kooistra (red.), *Sociaal ontwerpen. Werknemers beïnvloeden vormgeving en organisatie van hun werk*. Van Arkel, Utrecht, pp. 135-142.
- Knevels, P. (1985),
 'Atomisering der Tarifpolitiek?' In: *Der Arbeitgeber* 1985/37, pp. 316.

- Köbben, A. & J.J. Godschalk (1986),
 'Een tweedeling van de samenleving?' Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage.
- Köhler, Ch., H. Hirsch-Kreinsen & K. Schmierl (1989),
 'Computer Integrated Manufacturing (CIM). Technological and organizational change in the Western-German capital goods industry'. Paper gepresenteerd op het EGOS-Colloquium te Antwerpen, 11-14 juli.
- Kommers, J. (1991),
 'Automatische productiebesturing werkt niet vanzelf. Productiebesturing, flexibiliteit, beheersbaarheid en kwaliteit van de arbeid'. COB/SER, Den Haag.
- Korver, T. (1990),
 'Gelijke kansen: Notities over arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie'. In: *Sociologische Gids* 3/1990, pp. 166-171.
- Krabbendam, J.J. (1990),
 'Slack, alleen als er niet meer te besturen valt'. Oratie, Universiteit Twente.
- Kuipers, H. (1989),
 'Zelforganisatie als ontwerpprincipe'. Oratie, Technische Universiteit Eindhoven.
- Kuipers, H. & P. van Amelsvoort (1990),
 'Slagvaardig organiseren'. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Laat, W. de (1983),
 'In termen van organiseren. Over sociale psychologie en organisatie-theorie'. Eburon, Delft.
- Lammers, C.J. (1983),
 'Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties'. Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen.
- Lane, C. (1989),
 'Industrial change in Europe: the pursuit of flexible specialisation in Britain and West Germany'. In: *Work, Employment and Society* 1989/2, pp. 141-168.
- Lash, S. (1990),
 'Het einde van het georganiseerde kapitalisme: hoe verder met het Zweedse model?' In: A. Buitendam, D. Dumas & A. Glebbeek (red.), *Het Zweedse model. Geschied voor import?* Van Gorcum, Assen/Maastricht, pp. 183-196.
- Lawrence, P. & J. Lorsch (1969),
 'Developing organizations: diagnosis and action'. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.
- Leeuw, A.C.J. de (1986),
 'Organisaties: management, analyse, ontwerp en verandering. Een systeemvisie'. Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Leibovici, S. (1989),
 'Levinas ontrafelt de mythe van de romantische liefde'. Boekbespreking in: *De Volkskrant*, 20 mei.
- Lenders, J., H. Mazeland & J. van Nieuwstadt (1976),
 'Taal, arbeidersklasse, ongelijkheid. Een kritiek op de theoretische en praktische vooronderstellingen van de sociolinguïstiek'. Van Gennep, Amsterdam.

- Levi, P. (1989),
'De kruissleutel'. Meulenhoff, Amsterdam.
- Levie, H. (1985),
 'The control of frontiers. Werknemers, bedrijfsinformatie en veranderingen in technologie en arbeidsorganisatie'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1985/2, pp. 67-78.
- Levie, H. & R. Moore (1984),
'The control of frontiers. Workers and new technology: disclosure and use of company information'. Eindrapport, Ruskin College, Oxford.
- Levinas, E. (1969),
'Het menselijk gelaat'. Ambo, Utrecht.
- Levinas, E. (1987),
'De totaliteit en het oneindige'. Ambo, Baarn.
- Lewin, K. (1948),
'Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics'. Harper & Brothers, New York.
- Lijftogt, S.G. (1966),
'Werkclassificatie. Waardering en kritiek'. COP/SER, 's-Gravenhage.
- Likert, R. (1961),
'New patterns of management'. Mc Graw Hill, New York.
- Littler, C.R. (1982),
'The development of the labour process in capitalist societies'. Heinemann, Londen.
- Littler, C.R. (1985),
 'Taylorism, Fordism and job design'. In: D. Knights, H Willmott & D. Collinson (eds.), *Job redesign. Critical perspectives on the labour process*. Gower, Aldershot, pp. 10-30.
- Littler, C.R. (1987),
 'Theorie des Managements und Kontrolle'. In: E. Hildebrandt & R. Seltz (Hg.), *Managementstrategien und Kontrolle. Ein Einführung in die Labour Process Debate*. Sigma, Berlijn, pp. 27-77.
- Looise, J.C. (1989),
'Werknemersvertegenwoordiging op de tweesprong. Vakbeweging en vertegenwoordigend overleg in veranderende arbeidsverhoudingen'. Samson, Alphen a/d Rijn.
- Luhmann, N. (1964),
 'Lob der Routine'. In: *Verwaltungsarchiv*.
- Luhmann, N. (1967),
 'Soziologie als Theorie sozialer Systeme'. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1967/19, pp. 615-644.
- Luhmann, N. (1974),
'Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität'. Enke, Stuttgart.
- Luhmann, N. (1975),
'Soziologische Aufklärung II'. Westdeutscher Verlag, Opladen.

- Luhmann, N. (1976),
 'Funktionen und Folgen formaler Organisation'. Duncker & Humblott, Berlin.
- Luhmann, N. (1981),
 'Soziologische Aufklärung III'. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Luhmann, N. (1984),
 'Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie'. Suhrkamp, Frankfurt.
- Luhmann, N. (1986),
 'Systeme verstehen Systeme'. In: N. Luhmann & K. Schorr (Hg.), *Zwischen Intransparenz und Verstehen: Fragen an die Pädagogik*. Suhrkamp, Frankfurt, pp. 72-117.
- Luhmann, N. & P. Fuchs (1989),
 'Reden und Schweigen'. Suhrkamp, Frankfurt.
- Lulofs, J.G. (1987),
 'Vakbeweging tussen arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie'. In: A. Buitendam (red.), *Arbeidsmarkt - Arbeidsorganisatie - Arbeidsverhoudingen: vraagstukken voor onderneming, vakbeweging en overheid*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 153-179.
- Lutz, B. (1976),
 'Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich'. In: H.G. Mendius u.a., *Betrieb-Arbeitsmarkt-Qualifikation I. Aspekte*, Frankfurt 1976, pp. 83-152.
- Lutz, B. (1987),
 'Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie'. ISF, München.
- Maassen, H. (1982),
 'Samen op weg. Een begin van werkstructurering in de afdeling voorbereiding van I.H.C. Smit b.v. te Kinderdijk'. Technische Universiteit Eindhoven.
- Malsch, Th. (1987),
 'Die Informatisierung des Betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft"'. In: *Zeitschrift für Soziologie* 1987/2, pp. 77-99.
- Malsch, Th. & R. Seltz (Hg.) (1987),
 'Die neue Produktionskonzepten auf dem Prüfstand'. Sigma, Bonn 1987.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958),
 'Organizations'. Wiley, New York/Londen.
- Marshall, T.H. (1964),
 'Class, citizenship and social development'. Doubleday & Comp., New York.
- Martens, W. (1988),
 'Organisation, Macht und Kritik'. In: W. Küpper & G. Ortman (Hg.), *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 187-215.
- Martens, W. (1989),
 'Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung. Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen'. Campus Forschung, Frankfurt.

- Martens, W. & B. Riesewijk (1990),
 'Informatisering en communicatie'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1990/4, pp. 47-60.
- Maturana, H.R. (1982),
 '*Erkennen: Die Organization und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie*'. Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden.
- Maturana, H.R. & F. Varela (1980),
 '*Autopoiesis and cognition: the realization of the living*'. Reidel Publishing Company, Boston.
- Maurice, M., A. Sorge & M. Warner (1980),
 'Societal differences in organizing manufacturing units. A comparison of France, West Germany and Great Britain'. In: *Organization Studies* 1980/1, pp. 59-86.
- Mastenbroek, W. (1991),
 '*Conflicthantering en organisatieontwikkeling*'. Samson, Alphen a/d Rijn.
- McArdle, L. (1989),
 'Employee involvement: the trade union case'. In: *Jim Conway Memorial Foundation - Trade Union Report* Vol. 10 1989/8, pp. 2-8.
- Mendner, J.H. (1975),
 '*Technologische Entwicklung und Arbeitsprozess*'. Campus, Frankfurt/M.
- Mentink, H.B. (1989),
 '*Organisatiecultuur en informatiesystemen. Cultuur(h)erkenning als de succesfactor voor de invoering van informatiesystemen*'. Stenfert Kroese, Leiden.
- Messine, P. (1987),
 '*Les Saturnins. Quand les patrons réinventent la société*'. Cahiers libres/Editions La Découverte, Parijs.
- Miller, D. & P.H. Friesen (1984),
 '*Organizations: a quantum view*'. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ministerie van Economische Zaken (1990),
 '*Economie met open grenzen*'. Tweede Kamer nr. 21670, zitting 1988-1989.
- Mok, A.L. (1980),
 'Arbeidstaakbeheersing, kwalificatie en beroep'. In: J.J.J. van Dijck (red.), *Kwaliteit van de arbeid*. Stenfert Kroese, Leiden, pp. 21-42.
- Morgan, G. (1986),
 '*Images of organizations*'. Sage Public., Beverly Hills.
- Moss Kanter, R. (1989),
 '*When giants learn to dance. Mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s*'. Simon & Schuster, Londen.
- Nadel, S.F. (1951),
 '*The foundations of social anthropology*'. Cohen & West, Londen.
- Nagel, E. (1961),
 '*The structure of science. Problems in the logic of scientific explanation*'. Routledge & Kegan Paul, Londen.

- Naschold, F. (1970),
 'Organisatie en democratie'. Het Spectrum, Utrecht.
- Naschold, F. (1992),
 'Den Wandel organiseren. Erfahrungen der schwedischen Entwicklungsprogramms "Leitung, Organisation, Mitbestimmung" (LOM) im internationalen Wettbewerb'. WZB, Ed. Sigma, Berlijn.
- Negri, T., (1973),
 'Zyklus und Krise bei Marx'. Merve Verlag, Berlijn.
- Nelson, R.R. & S.G. Winter (1982),
 'An evolutionary theory of economic change', Cambridge Mass., Londen.
- Noten, H. (1990),
 'Ontwikkelingsbeloning als alternatief'. In: *Zeggenschap* 1990/1, pp. 4-11.
- Noten, H & H. Levie (1991),
 'Arbeidsverhoudingen na Taylor'. In: POST-groep, 'Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren', Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 87-107.
- OECD (1989),
 'OECD employment outlook'. OECD, Parijs.
- OECD (1993),
 'OECD employment outlook'. OECD, Parijs.
- Oehlke, P.(1993),
 'Zum halbierten Paradigmenwechsel neuer Unternehmenskonzepte. Zwischen Humanisierung und Rationalisierung'. In: *Wechselwirkung* 1993/62, pp. 40-44.
- Oeij, P. (1990)
 'Sociotechniek vereist inspraak in het ontwerp van de arbeidsorganisatie'. Interne notitie IVA, Tilburg.
- Oeij, P., R. van Eijk & B. Fruytier (1991),
 'Sociotechniek en arbeidsorganisatie: werkplekbeschrijvingen voor de ECT/Sea Land Delta Terminal'. IVA, Tilburg.
- Ouchi, W.G. (1979),
 'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'. In: *Management Science* 1979/9, pp. 833-848.
- Parker, M. & D. Hansen (1983),
 'The circle game'. In: *The Progressive* 1983/1, pp. 32-35.
- Parsons, T. & E. Shils (eds.) (1951),
 'Towards a general theory of action'. Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Parsons, T. & N.J. Smelser (1956),
 'Economy and society. A study in the integration of economic and social theory'. Routledge & Kegan, Londen.
- Pels, D. (1989),
 'Inleiding. Naar een reflexieve sociale wetenschap'. In: P. Bourdieu, *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*. Van Gennep, Amsterdam, pp. 7-23.

- Pen, J. (1978),
 'The role of power in the distribution of personal income: some illustrative numbers'. In: W.H. Krelle e.a. (eds.), *Personal income distribution*. North-Holland Publishing Co., Amsterdam, pp. 344-347.
- Peters, T. & R.H. Waterman (1982),
 '*In search of excellence*'. Harper & Row, New York.
- Pettigrew, A. (1973),
 '*The politics of organizational decision making*'. Tavistock, Londen.
- Piore, M.J. & Ch. Sabel (1984),
 '*The second industrial divide: possibilities for prosperity*'. Basic Books, New York.
- POST-groep (1991),
 '*Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*'. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Pot, F. (1985),
 'Het einde van de arbeidsdeling? Kern & Schumann over techniek en rationalisatie in de jaren tachtig en negentig'. In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 1985/2, pp. 79-91.
- Pot, F. (1988),
 '*Zeggenschap over beloningssystemen 1850-1987*'. NIPG/TNO, Leiden.
- Prigogine, I. & I. Stengers (1984),
 '*Order out of chaos. Man's new dialogue with nature*'. Bantam Books, New York.
- Projectgroep TOA: J. Christis, H. Dols, H. Doorewaard, B. Fruytier & W. Martens (1980),
 '*Techniek, organisatie, arbeidsmarkt. Samenvattend rapport*'. NPAO-publicatie nr. 6, Staatsuitgeverij, Den Haag.
- Projectgroep WEBA: F. Pot, J. Christis, B. Fruytier, M. Peeters & S. Vaas (1989),
 '*Functieverbetering en organisatie van de arbeid*'. Min. van SOZAWE S-71, 's-Gravenhage.
- Quinn, J. B. (1985),
 'Managing innovation: controlled chaos'. In: *Harvard Business Review* 1985/63, pp. 73-84.
- Ramondt, J.J. (1975),
 '*Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders*'. Samson, Alphen a/d Rijn.
- Ramondt, J.J. (1980),
 '*Spelende elites*'. Samson, Alphen a.d. Rijn.
- Raspe, R.E. (1967),
 '*De wonderbaarlijke avonturen van Baron van Münchhausen*'. Vertaald en ingeleid door Godfried Bomans; verlucht met 150 prenten van Gustave Doré. Kruseman, Den Haag.
- Reynaerts, W. (1985),
 'Kantelende posities. Arbeidsverhoudingen in een keertijd'. In: *Bespiegelingen over de toekomst van de sociale partners*. OSA-voorstudie nr. 5, Organisatie voor strategisch Arbeidsmarktonderzoek, 's-Gravenhage, pp. 1-34.

- Reynaerts, W. & A. Nagelkerke (1986),
 'Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk'. Stenfert Kroese, Leiden.
- Riley, F.J. (1983),
 'Assembly automation. A management handbook'. Industrial Press, New York.
- Roberts, H. (1992),
 'Accountability and responsibility. The influence of organisation design on management accounting'. UPM, Maastricht.
- Sauer, D. (1992),
 'Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion'. In: M. Deiss & V. Döhl (Hg.), *Vernetzte Produktion. Automobilindustrie zwischen Kontrolle und Autonomie*'. Campus, Frankfurt/M.
- Schabedoth, H.J. & R. Weckenmann (1988),
 'Strategien für die Zukunft. Neue Technologien zwischen Fortschrittserwartung und Gestaltungsauftrag'. SP-Verlag, Marburg.
- Schein, E.H. (1985),
 'Organizational culture and leadership'. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Scherer, J. (1990),
 'Systemic trust and organizational complexity'. Paper gepresenteerd op de International Sociology Association Meetings te Madrid, juli.
- Schultz-Wild, R., I. Assendorf, M. v. Behr, Ch. Köhler, B. Lutz & Ch. Nuber (1989),
 'Flexibele Fertigung und Industriearbeit. Die Einführung eines flexibelen Fertigungssystems in einem Maschinenbaubetrieb'. ISF, Campus, Frankfurt/M.
- Schumacher, P.C. (1973),
 'Manufacturing system design. The Schumacher workstructuring method'. Philips Electronic Industries, Londen.
- Schumann, M., V. Baetghe-Kinsky, U. Neumann & R. Springer (1990),
 'Breite diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen'. In: *Soziale Welt 41/1*, pp. 47-69.
- Schutte, G.R. (1988),
 'Democratie op de werkplek'. In: *Intermediair 1988/19*, pp. 39.
- Schuyt, K. (1992),
 'Criminaliteit en het virus van de onverschilligheid'. In: *De Volkskrant*, 12 december.
- Semlinger, K. (1989),
 'Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir. Unternehmenspolitische und arbeitspolitische Risiken in der Zulieferindustrie'. In: *WSI Mitteilungen 1989/9*, pp. 517-525.
- Shutt, J. & R. Whittington (1987),
 'Fragmentation strategies and the size of small units: Cases from the North West'. In: *Regional Studies 1987/21*, pp. 13-23.
- Sievers, B. (1971),
 'System, Organisation, Gesellschaft. Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme'. In: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, pp. 24-58.

- Simmel, G. (1983),
 'Schriften zur Soziologie'. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- Sitter, L.U. de (1973),
 'A system theoretical paradigm of social interaction: Towards a new approach to qualitative system dynamics'. In: *Annals of System Research* 1973/3, pp. 109-140.
- Sitter, L.U. de (1974a)
 'Sociotechniek'. In: *Mens en Onderneming* 1974/2, pp. 65-83.
- Sitter, L.U. de (1974b)
 'Sociotechniek 2; Aantekeningen bij een sociotechnisch model van een productiesysteem'. In: *Mens en Onderneming* 1974/3, pp. 163-176.
- Sitter, L.U. de (1974c),
 'Een systeemtheoretisch paradigma van een sociaal interactienetwerk'. In: *Mens en Maatschappij* 1974/3, pp. 260-296.
- Sitter, L.U. de (1981),
 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong'. Kluwer, Deventer.
- Sitter, L.U. de (1987),
 'Structurele en culturele benaderingen in de praktijk van productievernieuwing: een onvruchtbare methodenstrijd'. In: *Richtingwijzer*, uitgave van de stichting KNWO, december, pp. 1-5, 10.
- Sitter, L.U. de (1989a),
 'Kwaliteit van de arbeid. Uitgangspunten, gevolgen, meten, beoordelen'. Adviesgroep Koers, 's-Hertogenbosch.
- Sitter, L.U. de (1989b),
 'Moderne sociotechniek'. In: *Gedrag en Organisatie* 1989/4 en 5, pp. 222-252.
- Sitter, L.U. de (1989c),
 'Principles of integrative design'. Koers Consultants, 's-Hertogenbosch.
- Sitter, L.U. de (1991),
 'Het onzichtbare proces'. In: POST-groep, *Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 11-21.
- Sluijs, E. van (1993),
 'Management van autonome onderzoekers: HRM bij het Centrum voor Wiskunde en Informatica (CWI)'. IVA, Tilburg.
- Snels, G. (1975),
 'Arbeidsethos en arbeidersethos'. In: *Internationale Korrespondentie* 1975/42 en 43, pp. 56-77.
- Snow, C.P. (1979),
 'A coat of varnish'. Penguin Books, Londen.
- Sorge, A. (1985),
 'Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozess. Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung'. Campus, Frankfurt/M.

- Sorge, A. (1989),
 'An essay on technical change: Its dimensions and social and strategic context'. In:
Organization Studies 1989/1, pp. 23-44.
- Sorge, A., G. Hartmann, M. Warner & I. Nicholas (1982),
 'Mikroelektronik und Arbeit in der Industrie. Erfahrungen bei der Anwendung von
 CNC-Werkzeugmaschinen in Grossbritannien und der Bundesrepublik Deutschland'.
 Campus, Frankfurt/M.
- Springer, R. (1987),
 'Die Entkopplung von Produktions- und Arbeitsprozess'. In: *Zeitschrift für Sozio-
 logie* 1987/1, pp. 33-43.
- Stinchcombe, A.L. (1967),
 'Social structure and organizations'. In: N.J. Smelser (ed.), *Sociology: an intro-
 duction*. Wiley, New York, pp. 23-67.
- Strauss, G. (1984),
 'Industrial relations: time of change'. In: *Industrial Relations* 1984/23, pp. 1-15.
- Streeck, W. (1987),
 'The uncertainties of management in the management of uncertainty: employers,
 labor relations and industrial adjustment in the 1980s'. In: *Work, Employment &
 Society* Vol. 1, 1987/3, pp. 309-325.
- Streeck, W. (1988),
 'Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der Indus-
 triellen Beziehungen'. Diskussion Paper FS I 88-3, Wissenschaftszentrum Berlin für
 Sozialforschung, Berlin.
- Strien, P.J. van (1986),
 'Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen'.
 Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Sydow, J. (1987),
 'Office automation - an organizational perspective'. In: M. Frese, E. Ulich & W.
 Dzida (eds.), *Psychological issues of human computer interaction in the workplace*.
 North Holland, Amsterdam, pp. 59-80.
- Tack, P., H. Bolk, A. van Duren & M. van Manen (1988),
 'Handboek flexibele automatisering'. COB/SER, Den Haag.
- Taylor, F. (1947),
 'Scientific management. Volume I: Shop management'. Harper & Row, New York.
- Terpstra, L.H. (1992),
 'Bewustzijn als interventiekracht ofwel de tijd van lauweheid is voorbij'. In: *M&O,
 Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid* 1992/1, pp. 54-71.
- Terra, N. (1993),
 'The prevention of job stress related symptoms by redesigning jobs and implementing
 self regulating teams'. Paper gepresenteerd op de A.P.A.-conferentie 'Stress in the
 90's' te Washington.

- Terra, N. & J. de Haan (1990),
'Baten de kosten. Een bedrijfseconomische waardering van arbeidsplaatsverbetering'. NIA, Amsterdam.
- Teulings, A. (1976),
'Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern'. Van Gennep, Amsterdam.
- Teulings, A., F. Leynse & F. van Waarden (1981),
'De nieuwe vakbondsstrategie. Problemen en dilemma's in loonpolitiek en werkgelegenheidsbeleid'. Samson, Alphen a/d Rijn.
- Timmerhuis, V. (1993),
'Stap voor stap op weg naar een strategisch personeelsbeleid. Verslag van de eerste fase van het Human Resource Management-programma bij de faculteit Elektrotechniek van de TU Delft'. IVA, Tilburg.
- Timmerhuis, V. & H. Vermeulen (1993),
'Arbeidsmobiliteit van wetenschappelijk personeel. Een empirisch onderzoek naar feitelijke mobiliteit, redenen voor (non)mobiliteit en mobiliteitsbeleid'. Beleidsgerichte studies Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek 32. Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, Zoetermeer.
- Tixier, P.E. (1986),
 'Management participatif et syndicalisme'. In: *Sociologie du Travail* 1986/3, pp. 353-372.
- Tokunaga, S., N. Altmann, M. Nomura & A. Hiramoto (1991),
'Japanisches Personalmanagement in der Krise'. Campus, Frankfurt/M.
- Trist, E.L. & K.W. Bamforth (1951),
 'Some social and psychological consequences of the longwall method of goalgetting. An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system'. In: *Human Relations* 1951/4, pp. 3-39.
- Twist, M.J. & C.J. Termeer (1991),
 'Introduction to configuration approach: a proces theory for societal steering'. In: R.J. in 't Veld e.a. (eds.), *Autopoiesis and configuration theory: new approaches to societal steering*. Kluwer academic publishers, Dordrecht, pp. 19-30.
- Valkenburg, F. & A. Vissers (1978),
'Theorie van de dubbele arbeidsmarkt'. IVA, Tilburg.
- Veld, J. in 't (1976),
'Arbeidsplaats en organisatie'. Technische Universiteit, Delft.
- Veld, J. in 't (1978),
'Analyse van organisatieproblemen: een toepassing van denken in systemen en processen'. Elsevier, Amsterdam.
- Veld, J. in 't (1981),
'Organisatiestructuur en arbeidsplaats'. Elsevier, Amsterdam.

- Veld, R.J. in 't (1991),
 'Autopoiesis, configuration and steering: impossibility theorem or dynamic steering theory'. In: R.J. in 't Veld e.a. (eds.), *Autopoiesis and configuration theory: new approaches to societal steering*. Kluwer academic publishers, Dordrecht, pp. 3-18.
- Visser, J. (1987),
 'In search of inclusive unionism: a comparative analysis'. Proefschrift, Universiteit van Amsterdam.
- Vixseboxse, E. (1992),
 'Zelfvernieuwing in sociale praktijken: een studie naar de sociaal-wetenschappelijke bijdrage aan de ontwikkeling van een nieuw organisatieparadigma'. Conceptverslag, Rijksuniversiteit Leiden.
- Vlist, R. van der (1989),
 'Weerstand van leidinggevenden tegen fundamentele verandering van de organisatie'. In: *Gedrag en Organisatie* 1989/2, pp. 305-315.
- Voorden, W. van (1976),
 'De dubbele arbeidsmarkt en tijdelijke arbeid'. In: *Randstad-data* 1/1976.
- Vos, P. (1987),
 'De vakbeweging: een stervende dinosaurus of schepper van nieuwe arbeidsverhoudingen?' In: A. Buitendam (red.), *Arbeidsmarkt - arbeidsorganisatie - arbeidsverhoudingen: vraagstukken voor onderneming, vakbeweging en overheid*. Kluwer/NVP, Deventer, pp. 106-122.
- Vrakking, W.J. (1985),
 'Ontwerpen via cultuurinterventies'. In: *Mens & Onderneming* 1985/1, pp. 47-55.
- Waerden, Th. van der (1911),
 'Geschooldheid en techniek: onderzoek naar den invloed van arbeidssplitsing en machinerie op de mate van vereischte oefening en bekwaamheid der arbeiders'. Van Rossen, Amsterdam.
- Wassenberg, A. (1987),
 'Bij het scheiden van de overheid leert men de markt kennen'. In: H. Schenk (red.), *Industrie- en technologiebeleid*. Wolters-Noordhoff, Groningen, pp. 29-63.
- Watson, G.B. (1970),
 'Resistance to change'. In: W. Bennis, K. Benne & R. Chin (eds.), *The planning of change*. Holt, Rinehart & Winston, New York, pp. 488-498.
- Weber, M. (1947),
 'The theory of social and economic organization'. Free Press, New York.
- Weber, M. (1968),
 'Economy and society: an outline of interpretive sociology'. Bedminster Press, New York.
- Weber, M. (1972),
 'Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehende Soziologie'. Studienausgabe bes. von J. Winckelmann. Mohr, Tübingen.

- Weber, M. (1991),
 'Legal authority in a bureaucracy'. In: G. Thompson e.a. (eds.), *Markets, hierarchies & networks*. Sage Publications, Londen, pp. 119-127.
- Weber, W. (1988),
 'CNC-Steueringen für qualifizierte Facharbeit'. In: *Technische Rundschau* 1988/28, pp. 14-18.
- Weick, K.E. (1979),
 '*The social psychology of organizing*'. Random House, New York.
- Wilke, M. (1991),
 'Zonder bindende cao's is arbeidsmarkt chaos'. In: *De Volkskrant*, 30 april.
- Williamson, O.E. (1975),
 '*Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*'. Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1980),
 'The organization of work, a comparative institutional assessment'. In: *Journal of Economic and Business Organization* 1980/1, pp. 1-38.
- Williamson, O.E., M. Wachter & J. Harris (1975),
 'Understanding the employment relation. The analysis of ideosyncratic exchange'. In: *The Bell Journal of Economics* 1975/6, pp. 250-278.
- Willke, H. (1987),
 'Strategien der Intervention in autonome Systeme'. In: D. Baecker (Hg.), *Theorie als Passion*. Suhrkamp, Frankfurt, pp. 333-361.
- Windmuller, J.P. (1970),
 '*Arbeidsverhoudingen in Nederland*'. Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen.
- Wissema, J.G., H.M. Messer & G.J. Wijers (1986),
 '*Angst voor veranderen? Een Mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de vloer vergroot*'. Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Wood, D. (1988),
 '*How children think and learn*'. Basil Blackwell, Oxford.
- Wygotski, L.S. (1972),
 '*Denken und Sprechen*'. Fischer Verlag, Berlijn.
- Zanders, H. (1993),
 'Changing work values'. In: P. Ester, L. Halman & R. de Moor (eds.), *The individualizing society. Value change in Europe and North America*. Tilburg University Press, Tilburg, pp. 129-153.
- Zeleny, M. (1981),
 'What is autopoiesis?' In: M. Zeleny (ed.), *Autopoiesis: a theory of living organization*. North Holland, New York, pp. 4-17.
- Zijderveld, A.C. (1974),
 '*Institutionalisering. Een studie over het methodologisch dilemma der sociale wetenschappen*'. Boom, Meppel.
- Zijderveld, A.C. (1983),
 '*De culturele factor. Een cultuursociologische wegwijzer*'. VUGA, 's-Gravenhage.

- Zijderveld, A.C. (1988),
'*Bedrijfscultuur: Fantoom en feit*'. SMO 88-5, 's-Gravenhage.
- Zuijderhoudt, R. (1992),
'Principes van synergie en zelfordening, introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde'. In: *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid* 1992/1, pp. 15-40.
- Zuthem, H.J. van (1990),
'*Hoezo verantwoordelijk. Afscheidsrede*'. Technische Universiteit Twente.
- Zwaan, A.H. van der (1973),
'*Leveren en laten leveren. Een sociotechnische analyse in de productiebeheersing*'. Universitaire Pers, Rotterdam.
- Zwaan, A.H. van der (1990),
'Arbeidsprocessen: het ontwerp- en adviesproces'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1990/1, pp. 76-91.
- Zwart, C.J. (1973),
'*Gericht veranderen van organisaties. Beheerste ontwikkeling als permanente activiteit*'. Lemniscaat, Rotterdam.
- Zwart, C.J. (1990),
'*Manager in turbulente tijden*'. Lemniscaat, Rotterdam.

Curriculum vitae

Ben Fruytier werd op 25 februari 1950 geboren in Rotterdam. Na het gymnasium-beta studeerde hij sociologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. In 1978 studeerde hij cum laude af met als specialisatie de sociologie van arbeid en bedrijf. Tijdens de laatste jaren van zijn studie maakte hij deel uit van de projectgroep 'Techniek, Organisatie, Arbeidsmarkt' (TOA-groep).

Vanaf 1979 is hij werkzaam bij het *IVA Tilburg, Instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleidsonderzoek en advies*. Hij heeft zowel in de industriële en de dienstensector, alsook bij de overheid onderzoek verricht en geadviseerd op het terrein van technologie, arbeid en organisatie. Het centrale thema in zijn onderzoek is 'de kwaliteit van de arbeid'. In 1983 publiceerde hij samen met Toon ter Huurne de studie 'Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem'. In de jaren daarna heeft hij zich in opdracht van de COB/SER bezig gehouden met onderzoek naar de effecten van de invoering van nieuwe productie- en besturingstechnologieën op de kwaliteit van de arbeid in de industrie. Verder werkte hij mee aan een omvangrijk onderzoek naar de oorzaken van taakbelasting van leraren in het voortgezet onderwijs (het 'OTO'-onderzoek). Samen met collega's van het NIA, NIPG/TNO en het IVA ontwierp hij in opdracht van het Ministerie van Sozawe het WEBA-instrument voor de meting en beoordeling van kwaliteit van de arbeid. In 1987 richtte hij de werkgroep Productieorganisatie en Sociotechniek op (de *POST-groep*). Deze groep van medewerkers van bedrijven, vakbonden, universiteiten, onderzoeksbureaus en organisatie-adviesbureaus is een platform voor de discussie over de sociotechniek.

Sedert 1 januari 1991 is hij voor een periode van vier jaar gedetacheerd bij het *Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid* om het beleidsontwikkelingsprogramma 'Human Resource Management in onderzoeksinstituten en universiteiten' te coördineren.

Index van gebruikte begrippen

Aanpassing	
starre	82, 87
flexibele en beheerste	83, 87
adviseren, kaderverruimend	164
afhankelijkheid, wederzijdse	137
ambivalentie	86
analyse	
auto	65
institutionele	64
- methode	61-68
- model	69-73
vergelijkende functionele	67
arbeid(s)	
- contract	116
- kracht	116
kwaliteit van de	28-32
- relatie	3, 69
arbeider	116
massa	135
arbeidsmarkt	
interne	34, 47, 123-126, 138-141
primaire	140-141
secundaire	40, 120, 140-141
arbeidsovereenkomst, collectieve	124, 128-130
arbeidsverhoudingen, collectieve	126-132, 133, 138, 141-145, 148-154
arbeidsverdeling	
structuur van de	4
maximaal mogelijke	21-22
minimaal noodzakelijke	23-24
aspectspecificatie, multicentrale	90
attractiviteit	104-106
autonomie	52, 89, 94, 159
- destructie	52
- regulatie	52
autopoiesis	159-168
Beloning	
arbeidssysteem	146
kwalificatie	146
prestatie	146

benadering	
handelings	61, 64
structuur	61, 64
transactiekosten	116, 119
betrokkenheid	33, 167, 176-180
binding	109-110, 135-138
bureaucratie	48 78-79, 94, 140
CAO	
etage	146
gelaagde	146
capaciteit, generatieve	170
commando	90
communicatie	66, 160, 176-177, 183
complexiteit	
reductie van	67-68
concentratie	
functionele	19
transformationele	24
concept, integraal productie	2
configuratie	63
contingent(ie)	66-67
- denken en handelen	83
dubbele	66
contract	
leveranciers	135
contracting	
relational	133
coördinatie	23, 90, 95, 102
cultuur	101-103
cultuur/structuur dilemma	102
cyclus	
denk- en handelings	7
regulatieve	8
Decision	
to participate	118
to produce	118
deconcentratie, functionele	19, 82
democratie industriële	128
development	
the zone of proximal	175
dialogoog	
democratische	168-172
externe herontwerp	172-180
interne herontwerp	180-185
differentiatie	20, 76

discussie	
machtsvrije	169
herrschaftbestimmte	179
dualiteit	
complementaire	161
- van de structuur	63
dubbelzinnigheid	
verwijderen van	68
Eenheid, resultaatverantwoordelijke	96
employment relation	5
encounters	168-169, 173
equifinaliteit, functionele	66
equivalent, functioneel	66
extase	177
Flexibiliteit	
functionele	70-71, 84
operationele	70-71
personeelsmix	70-71
personeelsvolume	70-71
personele	70-71
produkt	70-71
productie	70-71
produktmix	70-71
structurele	70-71
technische	70-71
volume	70-71
Fordisme	122
formalisering	106-108, 124-125
functie	
adaptieve	70
integratieve	69
legitimerende	71
regelende	19
uitvoerende	19
functieclassificatiesysteem	124
Gedrag	
opportunistisch	138
gelijkheid, collectieve	141
generalisatie	106-108
groep	
informele	48, 56-58, 77
operationele	94-96
professionele	137

Habitus	63
hele-taakgroep	23-24, 82-83
hiërarchie	50-53
hopen	100
human resource management	134
hypostase	177
Identiteit	33, 167
inclusion, partial	68
informatiestructuur	19
integrale produktie vernieuwing	2, 24-26
integratie	
massieve	89
interactieve	95
interactie	
dubbele	68
interaction	
an involving system of	166
interdependentie	18, 102
Job-hopping	136
Kwalificaties	
bedrijfsspecifieke	137
Laboratory, organization-development	173
learning	
single-loop	34
double-loop	34, 83
deutero	35
legitimering	
abstracte	106-108
concrete	106, 109-110
leren	
organisatie	35
lerend vermogen van de organisatie	33-35
lidmaatschap	4, 117-119
loopbaanontwikkeling	138
Maatschappij	
dualistische	141
macht(-s)	91-93
arbeidsmarkt	126
- attributen	91-92
heterogene	141, 155
homogene	141, 155
informele	56-58, 99
- van het getal	125, 128, 141

mechanisme	
feedback	100
feed forward	100
minimal critical specification	83
mobiliteit	125-126
model	
action research	168
minimal interaction	119
Zweedse district	130
district	153
modernisering	111
mogelijkheid	67
moment, objectivistisch	63
motief	
hoger-belang	93-96
machtscoördinatie	93-96
rechtsgelijkheids	93-96
schaalvoordeel	93-96
motivatie	108-110, 121
Netwerk	
sociale interactie	66
niemandsland	173
Objectivering	
participerende	65
operatie	
(on)bepaalde	82
ondernemerschap, intern	98
ontplooiing	31
ordening, private	135
organisatie	
adviseur	162-166, 169-175, 178, 180, 185
autonome	159
autopoietische	162
(on)bepaalde	82
democratische arbeids	168
formele	4, 117-118
heteronome	162
lerende	34
professionele	137
produktie	2
organising	68
onzekerheid	44-45
Parallelliseren	24
paternalisme	122

participatie	
ongebonden	182
patroon	18
plichten	
diffuse	117-118
transparante	117-118
praktijk	
- denken	8
- gevoel	63
- bewustzijn	64
sociale	63
principe, selectieve	67
probleem	
moral hazard	119
proces	3
enactief	68
- van de arbeidsverdeling	4
productieconcept	2
nieuwe	1, 23-24
tayloristisch	1, 21-23
professionals	
verband van individuele	137
programma	
LOM	168-170
Industrial Democracy	168
proximiteit	174-176
Rationaliteit	
functionele	103-104
substantiële	103-104
rechten	
burger	128
diffuse	117-118
private	135
transparante	117-118
reconfiguratie	53
redundancy of functions	83
referentie	
sociale	161
zelf	161
reflexie	65, 162
regelbehoefte	23-24, 31-32
regelcapaciteit	24
interne	30-32
externe	30-32
regelkring	20

relatie	
arbeids	4, 69
bureaucratische	122, 127
clan	137-141
contractuele	4-5, 71-73, 115-119
functionele arbeids	3
operationele	4-5, 69-71
professionele	135-137
spotmarkt	120-121
- met de ander	177
requisite variety	83
routine(s)	80, 85-86, 93, 101
Search conferences	168
segmenteren	24
selectie	66
slack	79, 88, 104
sociotechniek	
klassieke	4
moderne	4, 15-18
- plus	163
specialisatie	20, 76, 93, 106, 109
spelsimulatie	173
stabiliteit	84
standaardisatie	21, 89
status	107, 118
structurering(s)	
- karakteristieken	63
structuur	3
besturings	19, 102
dualiteit van de	63
externe	69
functionele	22
interne	69
lijn	22
productie	19
stroomsgewijze	25
synergie	96
systeem	
autopoietisch	160
geslotenheid van het	161
openheid van het	160-161
sociaal	66

Theorie(ën)	
agency	118
dubbele arbeidsmarkt	140
efficiency wage	118
figuratie	62
- in use	35
organisational development	168-169
sociale systeem	66
sociotechnische systeem	3, 69
twijfel, methodische	83
vakbeweging	
brede	143
eenheids	129
variabiliteit	23-24
variant	
neo-corporatistische	129
voluntaristisch-particularistische	129
vastigheid	76
veld	63
veranderbereidheid	77-78, 87
verandering	
zelf	160, 164-168
veranderingspraktijk	160-167
veranderkunde	159
verantwoordelijkheid	44-45, 99-101
Verstehen	162-164
vertrouwen	33, 99-101, 119, 167
zelf	167
Wantrouwen(s-)	
- spiraal	100-101, 119, 188
werkgelegenheidsverhouding	5
werknemers	
homogeniteit van de	131
heterogeniteit van de	130
winstdeling	146
Zekerheid	78-87, 93-94, 110-113
bestaans	107
zelfbeschrijving	162
zelfhandhaving	177
zin	66, 102
zotjes, dansende	166

Abercrombie	122
Aguren	1, 17
Adler	38
Aichholzer	184
Akerlof	119, 151
Albeda	126, 130
Alders	38, 42
Althausen	138
Altmann	38, 40, 42, 45-47, 54, 58, 140
Amelvoort, van	1, 3, 6, 25, 26, 38, 45, 51, 54, 55, 71, 94, 95, 97, 134, 183
Andreasen	1
Andriessen	32
Ansoff	96
Argyris	18, 34, 35, 80, 83, 159, 163, 169, 175, 179, 189
Arrow	119
Asch	175
Ashby	83
Assen, van	17, 26, 184
Atkinson	40, 120
Babbage	21
Bader	27, 38, 41, 65
Baethge	40
Bahlmann	82, 160, 162
Bamforth	4, 16
Barbash	5
Bateson	18, 35, 62, 163, 165, 166, 172
Baudrillard	105, 186
Bekke	66, 169
Bell	168, 169, 173
Beinum, van	16, 178
Benschop	65
Berg, van den	136
Berggren	38
Bilderbeek	38
Binkelman	38, 47
Blau	128
Blokker	76
Blum	42, 43
Bolk	50, 68
Bolwijn	1, 17
Boonstra	2, 6, 134
Borzeix	57, 99

Bourdieu	6, 49, 62-65, 104, 117, 160, 162, 188
Bouwman	6, 46, 50, 55
Brand	123
Braverman	52, 118, 123
Breedeveld	170
Brödner	1, 17
Bruner	175
Buckley	66
Buitelaar	116, 143
Buiter	5
Bunt, van de	164, 167, 170
Burawoy	52, 53, 56
Bureau Anderson	120
Burggraaves	177
Burns	100
Buyse	6
Child	39
Christis	7, 38, 52, 69
Cole	38
Commons	5
Corbett	42
Cressey	122
Crozier	91, 94, 101, 159
Cruijff	63
Dankbaar	46, 55, 116
Daöbler	170
Davis	119
Dawson	40, 47, 51, 57, 58, 147
De Vakbeweging	120
De Volkskrant	46, 139, 143, 145, 153
Deiss	40
Dekkers	42
Delden, van	137
Dijck, van	4, 16, 61, 64, 65, 127, 134, 186, 188
Doel, van den	132
Döhl	40
Dohse	38
Dongen, van	65
Doorewaard	38, 57
Dore	133, 139-141, 147
Dörr	38
Douma	119
Dow	51
Drukker	163
Düll	38, 47
Dunlop	116, 128, 129, 135
Edgren	1, 17
Edwards	27

Egmond	90
Ehn	154, 168
Eijk, van	30, 43
Eijnatten, van	1, 3, 4, 10, 16, 133, 175
Elffers	120
Elias	62-64, 68, 102, 188
Emery	134, 174
Engbersen	141
Engelstad	167-171, 189, 193
Euwema	54
Fase	126
Feenstra	163
Felix	120
Feltmann	162, 164, 175, 178, 181
Fiedler	53, 56, 57, 88, 147
Flecker	184
FNV	120, 143, 144, 152
FNV Dienstenbond	116, 132, 145, 146, 154
FNV-Secretariaat Levensbeschouwing en Vakbeweging	120
Fox	5, 49, 101, 118, 130, 180
French	168, 169, 173
Freriks	39, 44
Friedman	52
Friesen	3
Frissen	48, 102, 103, 159
Fruytier	6, 17, 25, 30-33, 37, 38, 40, 42-44, 56, 64, 67, 68, 71, 110, 115, 120, 123, 136, 173, 183, 187
Fuchs	167
Gaertner	53, 55
Galan, de	150
Galbraith	79
Garbarino	143
Gaudier	46, 49, 56, 57, 88
Geurts	173
Giddens	62-64, 100, 160, 188
Ginneken, van	162, 163
Giordano	51, 55, 58
Glebbeek	130
Godschalk	141
Goldthorpe	130
Gooren	32
Gosselink	162, 163
Gouldner	101, 115
Groenewegen	51
Groep Sociotechniek	1, 6, 17, 71
Gruppelaar	80, 186
Günter	44
Gustavsen	11, 167-172, 189, 193

Gutchess	138
Haan, de	6
Habermas	169, 179
Hakim	40
Hansen	58
Harris	135
Harvey	75, 106, 121, 122
Hasken	180
Hauptmanns	39, 44
Have, ten	6, 17, 33, 38, 44, 56, 67, 68, 71, 116, 120, 123, 135-138
Heider	175
Heinen	120
Herbst	83
Hertog, den	16, 17, 26, 46, 53, 55, 180, 184
Hildebrandt	5, 38
Hill	122
Hirsch-Kreinsen	37-39
Hoeven, ter	5, 116, 128
Hoevenaars	6
Hofstadter	163
Hofstede	170
Hoof, van	37-40, 116, 128, 138, 140, 146, 150
Hosking	175
Huiskamp	5, 116, 134, 144, 146
Huppes	39
Huurne, ter	28
Hyman	51
Industriebond FNV	40
Jacoby	143
Jager	118
Janssens	42
Jaques	50
Joose	6, 38
Jürgens	38
Kahler	1
Kallenberg	138
Kaplan	44
Karasek	31
Kastelein	1, 17, 44, 48, 50, 54, 84, 90, 93, 96, 99, 161, 171
Kelly	21
Kern	1, 15, 16, 27, 38, 187, 191
Kernforschungszentrum	1
Khandwalla	1
Klaveren, van	6, 46, 49, 55, 116, 180, 183
Kluytmans	116
Knevels	132
Köbben	141
Koeman	63

Köhler	37
Kommers	6, 42
Kooistra	183
Koopman	17, 26
Korver	5, 116, 119
Krabbendam	56
Kuipers	1, 3, 6, 21, 24-26, 83, 84, 134
Kumpe	17
Kyng	154, 168
Laat, de	68
Lammers	2, 3, 127
Lane	37
Lash	131, 133, 135, 143, 144, 153
Lawrence	173
Leeuw, de	1, 3, 17, 66
Leibovici	177
Lenders	108
Levi	110
Levie	46, 116, 125, 131, 143, 146
Levinas	176-178
Lewin	175
Leynse	144
Ligthart	159
Lijftogt	124
Likert	100
Linhart	57, 99
Little	4, 5, 21, 48, 52, 53, 119, 121, 122
Looise	142
Lorsch	173
Luhmann	4, 10, 11, 28, 62, 66, 67, 69, 73, 76, 78-82, 85, 86, 89, 93, 99-101, 104-108, 117, 118, 121, 160-162, 167, 176, 177, 182, 188, 189, 193
Lulofs	116, 121, 122, 143
Lund	1
Lutz	41, 121, 123, 135, 137, 139, 140, 150
Maas	120
Maassen	134
MacInnes	122
Malsch	27, 38, 180
March	118
Marshall	128
Martens	64, 66, 104-106, 184
Mastenbroek	102, 137
Maturana	160, 161
Maurice	41
Mazeland	108
Meager	40
Meesters	82, 160, 162
Mendner	144

Mentink	181
Messer	50, 51
Messine	153
Miller	3
Mok	46, 118
Moore	46, 143
Morgan	64, 81, 160, 162
Morley	175
Moss Kanter	43
Nadel	92
Nagel	76
Nagelkerke	116, 144
Naschold	95, 171
Negri	123
Nelson	80
Nieuwstadt, van	108
Nonaka	38
Noten	116, 125, 131, 134, 146
Oberbeck	40
OECD	127, 152
Oehlke	140
Oeij	30, 43
Parker	58
Parsons	66, 67, 100
Pels	63, 65
Pen	150
Peters	42, 102
Piaget	175
Pijl, van der	40, 120
Piore	132, 138, 143
POST-groep	41
Pot	38, 58, 125, 134, 146
Prigogine	159, 161, 162
Projectgroep TOA	116, 122
Projectgroep WEBA	28, 31, 32, 181
Ramondt	128, 144
Raspe	113
Reagan	186
Regenhard	53, 56, 57, 88, 147
Reynaerts	116, 126, 143, 144
Riesewijk	184
Riley	1
Roberts	44
Sabel	132, 138, 143
Sauer	140
Schabedoth	53
Schein	169
Scherer	99

Schienstock	184
Schmid	39, 44
Schmierl	37
Schön	18, 34, 35, 80, 83, 159, 163, 169, 175, 179, 189
Schreuder	119
Schultz-Wild	38
Schumacher	1
Schumann	1, 15, 16, 27, 38, 40, 187, 191
Schutte	153
Schuyt	26, 141
Seltz	5, 27, 38
Semlinger	40
Shils	66
Shutt	40
Sievers	70, 71, 176
Simmel	107
Simon	118
Sitter, de	1, 3, 10, 17-19, 21, 22, 24-26, 28-30, 32, 33, 53, 55, 57, 64-67 90, 102, 104, 154, 161, 171, 178, 179, 187, 191
Slagmolen	42
Sluijs, van	110, 173
Smelser	100
Snels	52
Snow	49
Sorge	41
Springer	42
Stalker	100
Stengers	159, 161, 162
Stinchcombe	3
Strauss	135
Streeck	5, 116-118, 125, 127-131, 133, 136, 138, 140, 144, 145
Strien, van	7, 8
Sydow	42
Taylor	1, 21, 90, 119, 122
Termeer	68, 161
Terpstra	178
Terra	6, 181
Teulings	123, 144
Thissen	90
Thorsrud	134
Tillaart, van de	136
Timmerhuis	110, 126, 173
Tixier	54
Tokunaga	140
Trist	4, 16
Twist	68, 161
Valkenburg	116, 140
Varela	160

Veen, van der	141
Veld, in 't	1, 3, 17, 35, 66
Vennix	173
Verhallen	162, 163
Vermeulen	126
Verschuur	180
Visser	142, 143
Vissers	115, 116, 120, 135-138, 140
Vixseboxse	10
Vlist, van der	47, 48, 53, 111
Voorden, van	121
Vos	131
Vrakking	102
Vreeman	143, 171
Waarden, van	144
Wachter	135
Waerden, van der	10
Warner	41
Wassenberg	49
Waterman	102
Watson	47
Webb	40, 47, 51, 57, 58, 147
Weber, M.	48, 51, 103
Weber, W.	42, 43
Weckenmann	53
Weick	18, 19, 62, 68, 84-86, 180, 188
Whittington	40
Wijers	50, 51
Wilke	124, 125
Williamson	5, 50, 116, 119, 120, 135
Wille	160-164, 167, 172, 178, 186
Windmuller	120, 128
Winter	80
Wissema	48, 50, 51
Wolf	39
Wygotsky	174, 175
Yellen	119, 151
Zanders	152
Zeleny	160
Zijderveld	102, 103, 107
Zuijderhoudt	164
Zuthem, van	133, 153
Zwaan, van der	3, 43, 50, 53, 66, 67, 69
Zwart	167, 178

In de afgelopen jaren is in verschillende bedrijven en instellingen een begin gemaakt met een ingrijpende verandering van de organisatiestructuur. Om de flexibiliteit en de efficiëntie van de bedrijfsvoering te vergroten werd het Tayloristisch Productie Concept (TPC), dat gebaseerd is op het principe van 'maximaal mogelijke arbeidsverdeling', verlaten. In plaats daarvan kwam een productieconcept dat gekenmerkt wordt door een 'minimaal noodzakelijke arbeidsverdeling'.

Dit alternatief wordt door Kern en Schumann het Nieuwe Productie Concept (NPC) genoemd. De implicaties van deze verandering zijn enorm. Sinds Max Weber is immers algemeen aangenomen dat voor een efficiënte bedrijfsvoering een prijs betaald moest worden: zij zou onvermijdelijk bureaucratische macht en versplintering van de arbeid met zich meebrengen. Het bijzondere van het NPC is dat het efficiëntie combineert met participatie en zinvolle arbeid. De eerste ervaringen van bedrijven die het TPC door het NPC willen vervangen, wijzen echter uit dat dit veranderingsproces niet zonder slag of stoot verloopt: van een daadwerkelijke doorbraak van het NPC is tot op heden nog geen sprake. In de praktijk blijkt een aantal specifieke problemen de verandering telkens te belemmeren. Dit boek beoogt inzicht te verschaffen in de oorzaken en achtergronden van deze problemen. Het bevat een analyse van de fundamentele verschillen tussen TPC en NPC. Het sluit af met een plan voor een succesvolle veranderingspraktijk.

Het boek is geschreven voor managers, organisatieadviseurs, organisatiewetenschappers en studenten die zich uit hoofde van hun functie of opleiding bezighouden met organisatieverandering in bedrijven en instellingen.

Eburon Delft

ISBN 90-5166-380-3

