

## De sociaal-dilemmatische taakorganisatie

Rede uitgesproken door

**Henk A.M. Wilke**<sup>1</sup>

bij het afscheid van de Universiteit Leiden  
gehouden op 18 december 2001.



Geachte toehoorders,

Het afgelopen jaar heb ik afscheid genomen van een aantal wetenschappelijke en private organisaties. In verschillende van die organisaties heb ik al meer dan dertig jaar in de keuken kunnen kijken. Als organisatie-adviseur, als bestuurder en ook in de positie van iemand die bestuurd wordt. Tijd om de rekening op te maken. Wat gaat er goed, en wat gaat er mis? Om te kunnen aangeven wat er mis gaat, heb je een maatlat nodig. Een visie over hoe een organisatie behoort te werken, d.w.z. hoe een organisatie idealiter dient te functioneren. De presentatie van een prescriptief model is de kern van dit afscheidscollege. Dat wordt dus een nogal theoretisch verhaal zult u wellicht denken. Dat is ook zo. Ik claim, echter, dat met behulp van dat theoretische, prescriptieve model organisaties zo kunnen worden ingericht dat mensen in organisaties hun taken soepel kunnen verrichten, zonder steeds weer geconfronteerd te worden met weeffouten, een verkeerde inrichting van de organisatie.

### **Twee gevallen**

Om deze claim enigszins hard te maken, zal ik na de uiteenzetting van het model ingaan op twee cases. Om u nu alvast te laten nadenken hierover vraag ik u nu een ogenblik stil te staan bij twee observaties: één uit de private en een andere uit de publieke sector.

Over fusies tussen bedrijven en over doublures in het onderwijs binnen grote faculteiten.

### *Fusie-perikelen*

Fusies komen in golven. Ook de afgelopen tijd was er sprake van zo'n golf. De eerste evaluaties wijzen er op dat de meeste fusies geen succes zijn. Vanuit financieel opzicht zijn er cijfers die daarop duiden: de meeste fusies zijn vanuit een financieel opzicht geen succes (Devoge & Shiraki, 2000), heel vaak blijken fusies later weer ontvlecht te worden, d.w.z. op één of andere manier te worden ontbonden, ongedaan gemaakt te worden, en er zijn aanwijzingen dat heel veel gefuseerde bedrijven, ook al blijven ze bij elkaar, in de nieuwe organisatie de grootste moeite hebben om hun taken, bijvoorbeeld service en productie, te vervullen. Een algemene vraag die opkomt, is: waarom zijn heel wat fusies niet erg succesvol? En meer specifiek: 'Zou dat komen omdat het besluitvormingsproces dat tot het aangaan van fusies leidt te weinig weloverwogen is en/of dat de uitvoering ervan veel te wensen overlaat?'

### *Onderwijsdoublures*

In grote faculteiten van Nederlandse universiteiten wordt heel veel onderwijs gegeven, veel onderzoek gedaan en er wordt flink wat gemanaged om vooral dat onderwijs op goed niveau met de nodige logistieke ondersteuning te geven. Eén van de observaties is dat er binnen een faculteit in het onderwijs veel doublures voorkomen.

Bijvoorbeeld, in de Leidse Faculteit Sociale Wetenschappen worden er in verschillende

opleidingen, naast elkaar, en dus apart, cursussen gegeven over meer of minder dezelfde stof, met dezelfde leerdoelen. Zo worden in verschillende opleidingen cursussen gegeven over o.a. statistiek, inleidingen in de psychologie, onderwijsstudies, over ontwikkelingspsychologie, over de inrichting van organisaties, en dat is ook aantoonbaar het geval voor mijn eigen vak. Deze doublures in het onderwijs zijn wonderlijk in het licht van twee andere observaties. Hoogleraren worden benoemd in de faculteit en worden geacht om o.a. het niveau van het onderwijs in hun vak in de (gehele) faculteit te bevorderen (zie o.a. de WHO, 1992). Echter, in de praktijk functioneren ze slechts in één opleiding. Ik was bijvoorbeeld werkzaam binnen de opleiding psychologie, één van de vijf opleidingen in onze faculteit. Dat feitelijk werkzaam zijn in één opleiding heeft als gevolg dat in andere opleidingen van een faculteit waar behoefte bestaat aan bijvoorbeeld een cursus inleiding in de sociale psychologie, men eigenstandelijk zo'n cursus inricht. Dat is wonderlijk. Nu zou men zich kunnen voorstellen dat doublures op zich nog wel verdedigbaar zouden kunnen zijn. Echter, door stilzwijgende bezuinigingen en de toename van het aantal onderwijsvragenden, is de onderwijslast in absolute zin geweldig toegenomen. Dit heeft er in de praktijk toe geleid dat in onze faculteit de tijd welke beschikbaar wordt gesteld voor onderzoek, ook een primaire doelstelling van de faculteit, relatief is geslonken: ongeveer 1,5 dag per week gemiddeld per docent. De vraag in dit verband is hoe het toch mogelijk is dat een faculteit onderwijsdoublures laat bestaan, terwijl dit aantoonbaar ten koste gaat van de tijd die beschikbaar is voor het onderzoek van docenten, tezamen overigens met hun studenten? En ook is een relevante vraag: welke stappen zou een faculteit kunnen nemen om hier wat aan te doen?

Ik verzoek u deze observaties rond fusies en onderwijsdoublures te overdenken. Wat is uw analyse? Wat zou u er aan willen doen, of wat zou u adviseren? Mijn analyse en advies komen straks, wanneer ik u een uiteenzetting heb gegeven van mijn ideaalbeeld over de inrichting van organisaties.

### **Het prescriptieve model<sup>2</sup>**

Mijn ideaalbeeld of prescriptieve model is een mixture van twee perspectieven. Het eerste is dat in organisaties taken moeten worden verricht. Kortheidshalve spreek ik over de taakorganisatie. Dit perspectief schiet tekort, omdat er geen rekening wordt gehouden met de motivatie van mensen. In het 2<sup>e</sup> perspectief benadruk ik dat mensen in organisaties verzeild kunnen raken in een sociaal-dilemmatische situatie. Een situatie, waarin er een conflict bestaat tussen het organisatiebelang en het eigenbelang van leden van de organisatie. De combinatie van deze twee perspectieven brengt me ertoe om te speken over de sociaal-dilemmatische taakorganisatie. Dat is de titel van dit afscheidscollege. En in dat licht zal ik straks de twee cases behandelen die ik zojuist voorlegde. Nu wil ik eerst dat prescriptieve model samen met u doornemen.

### *De taakorganisatie*

Veel organisaties, en misschien wel alle, hebben als primaire doelstelling de verrichting van taken. Een belangrijke vraag is 'hoe kunnen organisaties zo ingericht worden dat ze hun taken zo efficiënt mogelijk kunnen verrichten?' Efficiënt<sup>3</sup> is een organisatie wanneer ze met zo min mogelijk inspanning, kosten, een zo positief mogelijk resultaat in termen van service en winst bereikt.

Om ervoor te zorgen dat efficiëntie bereikt wordt, is er een structuur nodig, waarover zo dadelijk meer. En er moeten bepaalde procesregels, oftewel controlemechanismen worden toegepast om ervoor te zorgen dat met zo min mogelijk inspanning een zo positief mogelijk resultaat wordt behaald. Wat de structuur betreft, maak ik gemaximaliseerde (zie Anthony, 1988) een onderscheid tussen drie hiërarchisch-geordende niveaus: de strategische top, het middenmanagement en het uitvoeringsniveau. Voor de universiteit zijn dat het College van Bestuur, de faculteit en de opleidingen. Dit is een hiërarchische structuur omdat het hogere niveau het lagere niveau dient aan te sturen. Bijvoorbeeld, het College van Bestuur stuurt de faculteit aan, en de faculteit stuurt op zijn beurt de opleidingen aan. Belangrijker is dat de structuur tot stand komt doordat er specifieke recepten, procesbeschrijvingen (Simon, 1962) worden geïmplementeerd. Dat wil zeggen, de structuur krijgt pas zijn betekenis door de procesbeschrijvingen. Die recepten of procesbeschrijvingen noem ik controlemechanismen. In navolging van Miller et al. (1960; zie ook Veen, 1982 over complexe besluitvorming in organisaties; Wilke & Meertens, 1993, over de organisatie van taken) kunnen er drie worden onderscheiden: controle door actieve verwerking van informatie, controle via het stellen van doelen, en controle door er op toe te zien dat die doelen bereikt worden. Deze controlemechanismen hangen samen. Als er niet in voldoende mate informatie wordt verzameld en geselecteerd, dan zijn herziene of aanvullende doelen waarvoor men kiest een slag in de lucht. Omgekeerd, informatieverwerking is disfunctioneel indien dat niet leidt tot keuzen. Dit is ook het geval wanneer er wel keuzen gemaakt worden na systematische informatieverwerking, maar wanneer er niet wordt toegezien op de uitvoering. Deze drie controlemechanismen dienen te worden geïmplementeerd op elk niveau van de organisatie. Tussen de niveaus dient er trapsgewijze schakeling plaats te vinden. Op het strategisch niveau is de informatie, welke nodig is om tot keuzen te komen en zijn de keuzen en de daaruit voortvloeiende uitvoeringsvoorschriften meer abstract dan op het middenniveau, terwijl deze op het uitvoeringsniveau nog specifiekere dienen te zijn dan op het middenniveau. Dit zal ik in het volgende proberen uit te leggen.

De informatie die verwerkt wordt en welke eventueel tot bijstelling van doelen kan leiden, wordt op het strategisch niveau veelal verworven buiten de organisatie, bijvoorbeeld wat doet de consumentenmarkt? De doelen waarvoor gekozen wordt, zijn veelal algemeen, bijvoorbeeld voeg een productielijn voor product X toe en de delegatie van de uitvoering van deze taak wordt aan het middenmanagement overgelaten, maar het middenmanagement moet wel regelmatig rapporteren over hoe het met de uitvoering staat.

De input of informatie, waarmee het middenmanagement aan de slag gaat, komt voornamelijk van boven, maar komt nog wel gedeeltelijk van buiten de organisatie. In ons voorbeeld, als de productie van X door een beslissing van het strategisch niveau moet worden opgevoerd, dan moeten door het middenmanagement specifieke invullingen gegeven worden, en daarbij kan het helpen als een uitgebreide vergelijking van bestaande productiesystemen als informatie in de beschouwing wordt betrokken. De doelen die op het middenniveau geformuleerd dienen te worden, zijn concreter dan op het strategische niveau, bijvoorbeeld 'implementeer uitbreiding van de productie van product X door in hal A uitsluitend product X en wel in een kwaliteit Y te gaan produceren'. De concrete uitvoering wordt aan het uitvoeringsniveau gedelegeerd, maar het middenmanagement controleert of dat doel op het uitvoeringsniveau wordt gehaald. Tenslotte, op het meer basale uitvoeringsniveau dient de meer concrete informatie afkomstig van het middenmanagement als input, maar hoe hal A moet worden ingericht om van product X een concreet aantal te maken, moet nog worden gespecificeerd. Nadere specificatie van de doelen vindt plaats en op het uitvoeringsniveau moet er gecontroleerd worden of er inderdaad in hal A zoveel eenheden van product X worden geproduceerd, en bij voorkeur met een goede kwaliteit. Resumerend, de ideale organisatie, zoals uiteengezet tot dan toe, komt er op neer dat er op een aantal hiërarchische niveaus op een optimale wijze (trapsgewijs geschakeld) gebruik wordt gemaakt van de drie procesregels, controlemechanismen.

Om ervoor te zorgen dat in de structuur de trapsgewijze schakeling wordt bevorderd, voeg ik nog één recept toe: de linking pin gedachte. Al jaren terug heeft Likert (1965) geconstateerd dat in een organisatie met meerdere hiërarchische niveaus er een spanning is tussen de noodzakelijke autonomie van elk van de niveaus, en de hiërarchische sturing die van de strategische top van de organisatie dient uit te gaan, via het middenmanagement in de richting van het niveau van de uitvoerenden. Hij stelt voor om op elk niveau de positie van een eindverantwoordelijke in te stellen. Bijvoorbeeld een president-directeur op het strategische niveau geeft leiding aan de directeurs. Deze directeurs, die ondergeschikt zijn op het strategische niveau, zijn op hun beurt leidinggevend op het middenniveau van de organisatie. Deze geeft leiding aan een aantal chefs, die op hun beurt ondergeschikt zijn op het middenniveau van de organisatie. Deze chefs geven op hun beurt leiding aan medewerkers op het laagste niveau van de organisatie. Zo wordt ervoor gezorgd dat de noodzakelijke trapsgewijze schakeling van uitvoeringscontrole en informatieoverdracht tussen de hiërarchische niveaus plaatsvindt. En, enigszins voortuitlopend, valt op te merken dat een linking-pin opbouw het overstijgende belang van de organisatie als geheel benadrukt, of omgekeerd, dat er voorkomen wordt dat lagere niveaus door een te grote autonomie beslissingen nemen die indruisen tegen het algemene organisatiebelang.

### *Taakfouten*

Het is verleidelijk om nu al in te gaan op onze twee cases. Ik vraag u nog even geduld.

Wel wil ik opmerken dat het bovenstaande overzicht zo simpel lijkt. Waarom gaat het dan toch vaak zo onsystematisch toe in organisaties? Wat zijn de belangrijkste taakfouten, welke in een organisatie gemaakt worden, zodat organisaties minder efficiënt functioneren dan wel wenselijk is? Allereerst zijn er taakfouten die te maken hebben met de drie controlemechanismen:

- Onvoldoende informatieverwerking om na te gaan waar de uitdagingen en gevaren liggen in de 'externe' omgeving.
- Het onvoldoende afwegen van belangrijke opties om doelen te stellen.
- De uitvoering van taken op het hogere niveau delegeren naar het lagere niveau, zonder adequate controle op de uitvoering.

Dan zijn er de taakfouten die slaan op het spanningsveld van de relatieve autonomie binnen de verschillende niveaus en de hiërarchische ordening van die niveaus.

- Onvoldoende erkenning van, rekening houden met de specifieke verantwoordelijkheden en competenties op een bepaald niveau.
- Reactantie door lagere niveaus tegen de idee dat meer globale, meer strategische doelen worden geformuleerd en gecontroleerd door de hogere niveaus van de organisatie.
- Verzet door hogere niveaus tegen de idee dat meer concrete doelen dienen te worden uitgevoerd door lagere niveaus van de organisatie.
- Het passeren van naast-lagere en naast-hogere niveaus van de organisatie.
- Het ontbreken van een consequent doorgevoerde linking-pin opbouw.

Dit lijkt erg abstract. Naar aanleiding van de behandeling van de cases komen we terug op deze taakfouten.

### **De sociaal-dilemmatische organisatie**

Wat ik in het voorgaande over de taakorganisatie heb geïntroduceerd, vooronderstelt dat alle leden van de organisatie coöperatief zijn, dat wil zeggen dat iedereen inziet dat het eigenbelang samenvalt met het collectieve belang.<sup>4</sup> De coöperatieve situatie is ons inziens een nastrevenswaardig beeld van de organisatie: alle neuzen wijzen in dezelfde richting en iedereen zet zijn competentie en energie in tot het nut van het algemeen. Hoe realistisch is een assumptie van een volslagen coöperatieve organisatie? We suggereren dat dit wenkend ideaal niet altijd binnen bereik is. De motivatie van mensen om hun korte-termijn eigenbelang na te streven kan een beletsel zijn.<sup>5</sup>

#### *Strijdigheid van het individuele en collectieve belang*

Leden van een organisatie maken een persoonlijke balans op van hun opbrengsten en bijdragen aan de organisatie. Economen (Luce & Raiffa, 1957) en ook nogal wat psychologen sinds het baanbrekende werk van Thorndike en Watson (zie Skinner, 1938), nemen aan dat mensen ernaar streven om door zo weinig mogelijk bij te dragen zoveel mogelijk opbrengsten willen verwerven (zie ook Thibaut & Kelley, 1959). Bij bijdragen of investeringen kan gedacht worden aan de inzet van competentie, energie

en tijd. Voorbeelden van opbrengsten zijn bonussen, salarissen e.d. Ook de waardering voor eigen functioneren zoals autonomie en status kunnen fungeren als opbrengsten. De eerstgenoemde opbrengsten zijn tastbare, de laatstgenoemde soort opbrengsten noemt men wel niet-tastbare opbrengsten. Wat zijn de gevolgen van de motivatie om zo min mogelijk bijdragen te willen leveren en zo veel mogelijk opbrengsten te willen verwerven? De gevolgen van de motivatie om zo min mogelijk te willen bijdragen, kunnen korthedshalve worden samengevat in wat wel het bijdragen-sociaal-dilemma kan worden genoemd.<sup>6</sup> De idee is dat als leden van de organisatie niet of slechts in geringe mate bereid zijn om bij te dragen in het organisatiebelang, de organisatie door gebrek aan inzet e.d. door de organisatieleden ernstig wordt geschaad en zelfs te gronde kan gaan. Dit heeft tot gevolg dat iedereen slechter af is, dan wanneer men wel voldoende had bijgedragen.

Het sociaal-dilemmatische karakter houdt in dat een ieder gemotiveerd is om zo min mogelijk bij te dragen, maar als iedereen dit ook doet, men uiteindelijk slechter af is dan wanneer men wel in voldoende mate had bijgedragen. Even zozeer is er reden om te spreken van een opbrengsten-dilemma. Iedereen is in principe geneigd om ongebreideld opbrengsten aan de organisatie te onttrekken, maar als iedereen dat doet, dan is men uiteindelijk slechter af dan wanneer een ieder zich terughoudend had opgesteld. Wat ik dus beweer, is dat organisaties worden geconfronteerd met twee sociale dilemma's: het bijdragen- en het opbrengsten-sociale-dilemma. Immers, individuele leden van de organisatie zijn gemotiveerd om zo min mogelijk bij te dragen en zo veel mogelijk inkomsten te verwerven. Echter, het belang van de organisatie als geheel en uiteindelijk ook dat van zijn leden is dat iedereen voldoende bijdraagt en niet te veel opbrengsten opeist. Geen of onvoldoende rekening houden door de organisatie met die motivatie van zijn leden is fout, omdat daardoor het voortbestaan van de organisatie op het spel kan komen te staan. Een belangrijke vraag is dan ook: 'Hoe moeten deze sociale dilemma's in de organisatie worden opgelost?'

### *Drie mogelijke oplossingen*

Als de taakorganisatie werkt zoals die zou moeten, dat wil zeggen met drie controlemechanismen op elk niveau, volgt daaruit dat de differentiële inzet van tijd en energie en competentie van de leden van de organisatie in principe op alle niveaus is geregeld. Dit impliceert dat in principe het bijdragen-dilemma binnen de ideale taakorganisatie op te lossen is. Hier komen we zo dadelijk op terug. Rest de vraag hoe het opbrengsten-dilemma zou kunnen worden opgelost.

Ik richt me op drie mogelijke oplossingen, te weten: 1) het negeren van de opbrengstenverdeling problematiek; 2) het verdelen van opbrengsten binnen autonome groepen; 3) het verbinden van de hiërarchische taakorganisatie met de idee van een hiërarchische verdeel-organisatie.



### *Vrijwillige beperking van individueel neemgedrag*

Een eerste oplossing is dat het opbrengsten-dilemma zich als vanzelf laat oplossen. Inderdaad blijkt uit onderzoek dat in kleine groepen die blootgesteld zijn aan een sociaal dilemma situatie (zie o.a. Messick et al., 1983; Van Dijk & Wilke, 1999) groepsleden zich vrijwillig en zonder communicatie beperken. Zou vrijwillige beperking op een wijze dat het voortbestaan van de organisatie niet in gevaar komt ook werken in grote organisaties? Onderzoek waarin de grootte van (experimentele) groepen werd gevarieerd, suggereert dat (zie ook Liebrand, 1982) men in grotere groepen té veel voor zichzelf neemt om de gemeenschappelijke pot intact te kunnen houden. In grotere groepen valt het eigen neemgedrag minder op. Men kan zich verschuilen in de grote groep. Bovendien, als men één van de velen is, maakt eigen neemgedrag ook minder uit, heeft minder impact (zie Brewer & Schneider, 1990; pp.169-184). Deze oplossing dient voor grote organisaties dus te worden afgewezen.

### *De autonome groep als middel tot vrijwillige zelfbeperking*

Als men wel bereid zou zijn om in kleine groepen, maar niet in een grote organisatie, tot de noodzakelijke zelfbeperking te komen, dan lijkt de oplossing om opbrengsten in kleine groepen te laten verdelen. Bijvoorbeeld, personen binnen de strategische top, personen op het management niveau en personen binnen de eigen afdeling zouden beslissingen kunnen nemen over hun opbrengsten. Ook dit voorstel moet in zijn eenvoud afgewezen worden. Onderzoek suggereert (zie o.a. De Dreu e.a., 1990; Wit & Kerr, in press) dat wanneer er binnen specifieke units opbrengsten geogost kunnen worden, de units zelf door het nastreven van het eigenbelang van de eigen eenheid, uit groepsegoïsme dus, de organisatie als geheel op het spel zetten door teveel te nemen uit de organisatiepot.

### *Het verbinden van de hiërarchische taakorganisatie met de idee van de hiërarchische verdeelorganisatie*

Uit het voorgaande blijkt dat een opbrengstendilemma niet op te lossen is door er op te rekenen dat individuele leden van de organisatie zich spontaan zullen beperken en of dat men dat in relatief autonome units, subsystemen van de organisatie zal doen. Het voorstel dat me het meest ideaal lijkt, is gebaseerd op twee ideeën. De eerste is dat de noodzakelijke beperking van het verwerven van individuele opbrengsten alleen vanuit het perspectief van de organisatie als geheel kan worden aangepakt. Immers, alleen door het benadrukken van het organisatiebelang kan men zich er enigszins van verzekeren dat individuen afzonderlijk en in subsystemen zich niet verrijken ten koste van de organisatie. Het tweede idee is de koppeling van het oplossen van het bijdragen-dilemma aan dat van het oplossen van het opbrengsten-dilemma. Over het oplossen van het bijdragen-dilemma, dat wil zeggen over hoeveel iedereen moet bijdragen, heb ik al gesuggereerd dat de sturing van wat individuen en subsystemen moeten bijdragen zoals energie en competentie, onderdeel dient uit te maken van de taakorganisatie als een hiërarchisch systeem met zijn drie controlemechanismen. Dit

is vooral het geval bij de uitvoering waarbij de verdeling van taken aan personen en units aan de orde dient te komen. Nu doe ik het voorstel om ook het verdelen van opbrengsten systematisch te koppelen aan de toe te wijzen opbrengsten.

Hoe de koppeling van de bijdragen en opbrengsten moet zijn, suggereren inzichten over distributieve en procedurele rechtvaardigheid (zie Adams, 1965; Homans, 1961; Wilke, 1983; Cropanzano, 2001). Inzichten over distributieve rechtvaardigheid slaan op hoe tastbare opbrengsten, zoals salarissen en bonussen toegekend dienen te worden, die over procedurele of relationele rechtvaardigheid op de toekenning van niet-tastbare opbrengsten, zoals eer, persoonlijke aandacht, status en respect (zie Van den Bos e.a., 1997, 1998). Distributieve rechtvaardigheid laat zich samenvatten in het gezegde 'loon naar werk'. Dat is het geval wanneer leden van de organisatie, die zich meer inzetten en die een hogere competentie vertonen en die meer bijdragen, meer tastbare opbrengsten krijgen. Procedurele rechtvaardigheid verwijst naar 'ere wie ere toekomt'. Dat is het geval wanneer door toekenning van niet-tastbare uitkomsten leden van de organisatie informatie krijgen over in welke mate ze gewaardeerd worden door andere leden van de organisatie, ze gerespecteerd worden als lid van de organisatie (zie Van den Bos & Lind, in press). Wat ik dus voorstel is om organisaties zo in te richten en zo te laten functioneren dat niet alleen de efficiënte verrichting van taken maar dat ook een billijke verdeling van tastbare en niet-tastbare opbrengsten de aandacht krijgt. Door de hiërarchische sturing via de drie controle-mechanismen dient de inzet bij het verrichten van taken te worden gestuurd, hetgeen het bijdragen-dilemma oplost. Door opbrengsten te koppelen aan bijdragen, wordt het opbrengstendilemma opgelost. Wat dat betreft sluit ik me aan bij Katz en Kahn (1978), die stellen dat organisaties twee overstijgende doelen hebben, namelijk het bevorderen van efficiëntie en het nastreven van fairness (zie ook Wilke, 1991). Wordt fairness niet bevorderd, dan leidt dat op den duur tot een disfunctionerende organisatie, waarin het persoonlijke en/of het subgroep belang gaat prevaleren, en dat leidt tot een inefficiënte organisatie.<sup>7</sup>

### **Twee gevallen uitgelegd**

U hebt ondertussen kunnen nadenken over de twee cases. Ik geef u in het volgende mijn interpretatie en ook aan hoe het prescriptieve model oplossingen biedt.

#### *Fusies*

Naar aanleiding van fusies merkte ik op dat fusies heel vaak geen succes zijn en dat ook al blijven te vervlechten bedrijven bij elkaar, gefuseerde organisaties vaak de grootst mogelijke moeite hebben om hun producten en diensten op een efficiënte wijze te leveren.

Waarom zijn heel veel fusies geen succes? Fusies worden veelal beklonken door de strategische top van te fuseren bedrijven, en vanwege het delicate karakter met weinig

en geen ruggespraak met de lagere echelons. Wat mij nu is opgevallen, is dat nogal wat fusies na onvoldoende informatieverwerking over de pro- en contra-argumenten van een fusie worden gesloten en dat er heel vaak slechts twee opties in de gedachtegang worden betrokken, namelijk wel of niet fuseren met een bepaald bedrijf. Ik kan dat ook anders zeggen: de strategische top van organisaties maakt heel vaak onvoldoende gebruik van twee van de drie controlemechanismen: actieve informatie verwerken en het afwegen van een optimaal aantal opties. Dat is vooral het geval wanneer er nog andere partijen op het vinkentouw zitten om te fuseren. Ook het sociaal dilemma karakter van organisaties speelt hierbij een rol. Bij de pre-fusie onderhandelingen wordt er vaak nogal lang onderhandeld over de verdeling van niet-tastbare opbrengsten voor personen, die onderdeel uit zullen maken van de strategische top in de nieuwe organisatie. De vraag wie welke statuspositie krijgt in het nieuwe bedrijf, is soms zo dominant dat taakoverwegingen naar de achtergrond worden verschoven. Mijn advies in deze aan het strategisch management is om in het belang van het bedrijf waar ze verantwoordelijk voor zijn, actief informatie over de voor- en nadelen van één of meer mogelijke fusies te verzamelen, deze te vergelijken met geen fusie, en dan door een zorgvuldige afweging een besluit te nemen, en hun eigen belang op de laatste plaats te zetten. Bedacht moet daarbij worden dat de strategische top meer dan lagere niveaus van management verantwoordelijk is en in de positie is om het algemeen belang te dienen.

Waarom hebben gefuseerde bedrijven – ik heb het hier over bedrijven die totaal worden vervlochten – zoveel moeite om na een fusie op een efficiënte wijze hun diensten en producten te leveren? Ik heb al gezegd dat de beslissing over een fusie door het strategisch management wordt genomen en specifieke invulling op het middenmanagement en het uitvoeringsniveau meestal daarna moet plaatsvinden. Dit betekent dat men op de lagere niveaus heel vaak onzeker is over de eigen positie in de nieuwe organisatie. Voeg daarbij dat naast euforie opwekkende mededelingen in de pers over synergie ook vaak nog berichten over dreigend ontslag worden gecommuniceerd. Is het vanuit een sociaal dilemma perspectief daarom niet plausibel dat personen op het middenniveau en het uitvoeringsniveau van de organisatie er de grootste moeite mee hebben om te kiezen in het algemene belang? Temeer daar het geenszins duidelijk is wat het algemene belang zou zijn van de gefuseerde eenheid, welke vaak een vervlechting inhoudt van voormalige concurrenten. U begrijpt het al, kort na een fusie is de kans groot dat groepen en personen niet anders kunnen doen dan hun eigen belang na te streven, en dat gaat ten koste van hun taakfunctioneren, met als gevolg dreigende inefficiëntie. Wat mijn prescriptieve model in dat geval suggereert, is dat het strategisch niveau van de nieuwe organisatie nadat ze door actieve informatieverwerking en de keuze voor het doel om te fuseren, zo snel mogelijk stappen onderneemt om die beslissing te doen uitvoeren. Strakke controle op de uitvoering van deze taak is belangrijk, want achterover zitten en machtsspelletjes binnen de strategische top van de organisatie, zorgen ervoor dat personen op lagere niveaus te lang verwickeld blij-

ven in een sociaal dilemma situatie, waarbij het algemeen belang zoek is. Een situatie waarin een Hobbesiaanse oorlog van iedereen tegen iedereen dreigt, en waarbij als gevolg van het met elkaar bezig zijn in plaats van met de eigenlijke taak, de efficiëntie, in het gedrang komt. Binnen dit bestek is mijn advies dus dat de strategische top zo spoedig mogelijk de taakorganisatie opnieuw inricht op een wijze waarbij ook principes van distributieve en procedurele rechtvaardigheid aantoonbaar worden toegepast.<sup>8,9</sup>

### *Doublures in het onderwijs*

De algemene vraag is hoe doublures in het onderwijs van diverse opleidingen kunnen worden voorkomen, d.w.z. dat niet min of meer identiek onderwijs in de verschillende opleidingen wordt gegeven. Mijn voorbeeld is ontleend aan de faculteit waar ik afscheid van neem. Opgemerkt zij dat ik net zo goed een andere faculteit ten tonele zou kunnen voeren en dat ik even goed een andere case met dezelfde portee had kunnen presenteren. Dan had bijvoorbeeld mijn vraag kunnen zijn: "Hoe is het mogelijk dat in verschillende divisies van bedrijf X steeds weer het wiel wordt uitgevonden, bijvoorbeeld, dat in verschillende afdelingen steeds weer dezelfde problemen worden opgelost of producten worden gemaakt?"

De vraag hoe doublures kunnen worden voorkomen, biedt vanuit het prescriptieve model alvast één antwoord. Het voorkomen van doublures in het onderwijs is geen (neven) doel van de strategische top, of dit doel wordt wel gekozen en in dat geval gedelegeerd aan de faculteit, maar controle vindt er niet plaats. Immers, we constateren nogal wat doublures. Afhankelijk van hoe het wel zit, suggereer ik dat onze strategische top, het College van Bestuur, of de delegatie van deze taak aan de faculteit niet controleert, of dat alle drie controlemechanismen onvoldoende worden toegepast. Belangrijker in deze case vind ik om de Faculteit Sociale Wetenschappen als object van studie te nemen. Ik neem even aan dat de eindverantwoordelijke in de faculteit, de decaan dus, ook wel inziet dat er sprake is van doublures in de verschillende opleidingen. De vraag is hoe deze de verschillende opleidingen zover zou kunnen brengen dat ze in het gemeenschappelijk belang actie ondernemen om doublures te voorkomen. Ik meen dat hiervoor de organisatiestructuur van de faculteit tekort schiet. Dit zal ik nu uitleggen.

De structuur van de huidige Faculteit Sociale Wetenschappen, gebaseerd op de laatste hoger onderwijswet (WHO, 1992) kent een bestuur op grote afstand van de opleidingen. Er is een bestuur onder leiding van de decaan, er is ook wel een informeel en adviserend overleg met de voorzitters van de diverse opleidingen tezamen en afzonderlijk, maar het is niet zo dat de voorzitters van de opleiding mede besturen onder leiding van de decaan. Wat ik nu beweer is dat het ontbreken van een linking-pin sociaal-dilemmatische gevolgen heeft. Door het op afstand plaatsen van de voorzitters van de opleidingen, wordt bevorderd dat ze het vermeend belang van hun eigen opleiding gaan nastreven, met voorbij gaan van het algemene belang. Het algemene

belang is dat er doublures worden voorkomen. Dat verhoogt de efficiëntie, maar daar is coöperatie voor nodig. Echter, door het verwaarlozen van een formele linking-pin wordt helaas in de faculteit té vaak het belang van de eigen opleiding bevorderd ten koste van het algemeen belang. Het door studenten zoveel mogelijk onderwijs te doen afnemen uit het pakket van de eigen opleiding, beschermt de eigen stafomvang. Immers, meer onderwijs betekent meer staf. En het vermindert de kosten die de eventuele afstemming met andere opleidingen zouden opleveren.

Nog even breng ik hierbij in herinnering dat in de sociaal-dilemma situatie elk van de betrokken opleidingen hun eigen belang nastreven, omdat dit voor hen op korte termijn voordelig is, maar dat als alle opleidingen (of individuen) dat doen ze slechter af zijn dan wanneer alle betrokkenen wel het algemeen belang hadden gediend. Overigens, in onze faculteit zijn er ook nog allerlei adviserende commissies, waarin personen zonder last en ruggespraak advies geven. Zonder af te willen dingen op het nut hiervan, wil ik u op de mogelijkheid wijzen dat deze adviserende commissies het sociaal-dilemma karakter van de organisatie nog kunnen versterken, als commissieleden meer hun persoonlijke dan het collectieve belang benadrukken.

Mijn advies aan de faculteit moge duidelijk zijn. Versterk de linking-pin. Maak voorzitters van opleidingen medeverantwoordelijk voor het algemeen belang door ze in het faculteitsbestuur mee te laten denken, ze te committeren aan de gekozen doelen, en spreek hen dan aan op de kwaliteit van de uitvoering. Pak die doublures in het onderwijs aan.

### **Conclusie**

Ik heb in dit afscheidscollege geprobeerd een leidraad, een prescriptief model te presenteren, dat ervoor zorgt dat in grote organisaties taken op een efficiënte manier kunnen worden uitgevoerd. Het taakperspectief heb ik aangevuld zodat er rekening wordt gehouden met de motivatie van mensen. Als illustratie heb ik een tweetal cases behandeld. Ik meen dat de behandeling van die cases laat zien dat het prescriptieve model inderdaad een leidraad biedt tot analyse en advies.

De les die ik uit het voorgaande trek, is dat organisaties op elk niveau via controlemechanismen zowel efficiëntie als distributieve en procedurele rechtvaardigheid dienen na te streven, willen ze succesvol zijn. Het toeval wil dat ik ter gelegenheid van mijn oratie in Leiden dat ook beweerd heb, maar dan vanuit een meer beperkt perspectief, met het oog op empirische studies over leiderschap in kleinere groepen. Is er vergelijkenderwijs nu sprake van voortschrijdend inzicht? Ik meen van wel.

### **Vaarwel**

De gewoonte wil dat aan het eind van een afscheidscollege ook nog enige woorden van dank worden uitgesproken. Graag maak ik van die gelegenheid summier gebruik.

Het College van Bestuur dank ik voor het in mij gestelde vertrouwen. Misschien kan ook onze strategische top haar voordeel doen met enkele van de inzichten die in dit afscheidscollège naar voren zijn gebracht. De huidige decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen, Stan Maes, dank ik voor de hartelijke wijze waarop hij mij als collega heeft gesteund. Bewondering heb ik voor de virtueuze wijze waarop hij als decaan, ondanks de huidige structuur van de Faculteit Sociale Wetenschappen, heel vaak in staat is personen en groeperingen te committeren aan het collectieve belang.

Een groot deel van de afgelopen jaren hier in Leiden heb ik in de sectie Sociale en Organisatiepsychologie met zeer veel plezier doorgebracht. Veel dank ben ik aan mijn allerliefste secretaresses en de hartelijke collegae verschuldigd voor de openhartige omgang en hun grote professionaliteit. De grootste uitdaging en het grootste genoegen heb ik ook in Leiden ontleend aan het onderzoek, samen met studenten, collegae en promovendi. Ik mis de sectie Sociale en Organisatiepsychologie nu al. Ik ben ervan overtuigd dat de sectie met Naomi Ellemers en mijn opvolger als eindverantwoordelijke nog betere tijden tegemoet gaat. Het ga jullie goed!

Mijn vrouw Ans kan ik niet genoeg bedanken. Ik ben haar elke dag dankbaar voor de spannende relatie.

Tenslotte, ik dank u allen voor wat u in het verleden voor mij hebt betekend. En natuurlijk ook voor uw zeer gewaardeerde aandacht vanmiddag.<sup>10</sup>  
Ik heb gezegd.

## Noten

1. Afscheidscollege 18 december 2001, Universiteit Leiden.
2. Over hoe organisaties gekarakteriseerd kunnen worden, bestaan heel wat beelden, metaforen. Zo is de organisatie o.a. beschreven als een ruimtestation met wilde stammen, een vuilnisbak, een markt, een systeem van interdependencies, een administratief systeem, een evolutionair systeem, een centrum voor autonome groepsvorming, en een anarchie. Het voordeel van het gebruik van een metafoor, is dat een bepaald aspect van het object waarover het gaat wordt geaccentueerd. Een nadeel is dat andere aspecten onderbelicht blijven (zie Weick, 1979). Als bijvoorbeeld een kameel het schip van de woestijn genoemd wordt, dan wordt het aspect van transport beklemtoond, maar andere aspecten worden onderbelicht. Hier wordt gekozen voor de metafoor van de organisatie als een niet-deterministisch, cybernetisch-dynamisch systeem, waarbij elk van drie processen, t.w. informatieverwerking, besluitvorming en uitvoering geoptimaliseerd worden door het 'fuzzy' criterium 'efficiëntie' (zie voor procesmodellen in de psychologie, Dalenoort, 1972). We beperken ons tot deze algemene processen en hun fouten (voor empirie over meer specifieke fouten, zie Dawes, 1998).
3. Er wordt wel een onderscheid gemaakt tussen effectiviteit en efficiëntie. Zo zou topmanagement effectiviteit, maar uitvoerders efficiëntie nastreven (Anthony, 1988). Ik maak dit onderscheid niet.
4. Andere vooronderstellingen zijn dat leden van de organisatie competent en in principe hoog gemotiveerd zijn om hun taak te verrichten, en dat ze voldoende tijd en aandacht tot hun beschikking hebben om hun taak goed te volbrengen.
5. Terzijde zij opgemerkt dat wanneer de drie controlemechanismen, controle in verband met informatieverwerking, het stellen van doelen en de uitvoering, niet of in onvoldoende mate werkzaam zijn, het vertrouwen in de efficiëntie van de organisatie als geheel negatief wordt beïnvloed. Producten waarvoor geen markt is, of producten waarvoor wel een markt is, maar waarvoor of de prijs te hoog of de kwaliteit te laag is, ondermijnen het vertrouwen in de organisatie als geheel. Als gevolg van een dergelijk falen, gaan de leden van de organisatie zich distantiëren van de organisatie, en gaan ze eerder hun eigen gang. Ze vallen terug op een houding van onverschilligheid, of maken er het beste van door dan op zijn minst sterker het eigenbelang na te streven. In algemene zin kunnen ze dat doen op twee manieren. Door minder te investeren, dat wil zeggen door hun persoonlijke bijdragen te verlagen, bijvoorbeeld door verminderde inzet van tijd en competentie. En/of door ervoor te zorgen dat persoonlijke opbrengsten worden verhoogd.
6. Het bijdragen-dilemma wordt meestal een publiek-goed-dilemma of een geef-dilemma genoemd; het opbrengsten-dilemma een 'resource' of een neem-dilemma.
7. Voor alle duidelijkheid, ik hoop niet dat u uit het voorgestelde model afleidt dat ik geporteerd zou zijn voor een puur bureaucratische taakorganisatie, waarin

alleen de nadruk ligt op de controle van boven naar beneden. Ten eerste meen ik dat er op alle niveaus drie vormen van controle centraal staan: controle op de binnenkomende informatie, controle via het bepalen van doelen en controle op de uitvoering.

Ten tweede, ik ben dan wel van mening dat leden van de organisatie op een hoger niveau verantwoordelijk gesteld dienen te worden voor de kwaliteit waarop binnenkomende informatie wordt verwerkt, voor doelen welke worden gekozen en voor controle op de uitvoering door nog lagere niveaus. Echter, ik meen ook dat er een optimale autonomie op zo'n laag mogelijk niveau van organisatie dient te worden bevorderd. Daar pleiten twee gerelateerde argumenten voor: een efficiëntie- en een billijkheidsargument. Het efficiëntieargument is dat leden van de organisatie op een lager niveau van organisatie bij uitstek geschikt zijn om de specifiekere informatieverwerking, doelstelling en uitvoeringsprocessen vorm te geven omdat op dit niveau hun competentie ligt. Het billijkheidsargument is dat optimale autonomie, onder de aanname dat een ieder liefst meer dan minder hiervan wenst behoort tot de niet-tastbare opbrengsten. Deze twee argumenten zijn gerelateerd, zoals ik heb geprobeerd aan te tonen, omdat in een goed functionerende organisatie er zorg is voor de mate waarin de inbreng van middelen gerelateerd is aan de tastbare en niet-tastbare uitkomsten, bijvoorbeeld autonomie.

8. Mogelijke gevolgen van reorganisaties binnen een bedrijf of organisatie laten zich volgens dezelfde lijnen beschrijven.
9. Ik heb er over gedacht om ervoor te pleiten dat de hiërarchiering van organisaties niet té rigide maar flexibel moet worden opgevat. Ik heb daar van afgezien, omdat ik meen dat de meeste organisaties die ik ken te flexibel zijn, hetgeen sommige organisatiepsychologen op hun beurt ertoe verleid heeft om de nadruk te leggen op het chaotische karakter van organisatieprocessen, bijvoorbeeld het 'muddling through' model (zie Weick, 1979).
10. Marieke Wilke wil ik bedanken voor haar waardevolle adviezen in alle fasen van de totstandkoming van dit college.



## Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.2, pp.267-299). New York: A.P.
- Anthony, R.N. (1988). *The manager control function*. Boston, MA: The Harvard Business School Press.
- Brewer, M.B., & Schneider, S.K. (1990). Social identity and social dilemmas: A double-edged sword. In D. Abrams, M.A. Hogg (Eds.), *Social identity theory and critical advances* (pp.169-184). New York: Harvester/Wheatsheaf.
- Cropanzano, R. (2001) (Ed.). *Justice in the workplace*. London: Lawrence Erlbaum.
- Dalenoort, G. (1972) (Ed.). *Process models for psychology*. Rotterdam: Rotterdam University Press.
- Dawes, R. (1998). Behavioral decision making and judgment. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., vol. I, 497-548). New York: McGraw Hill.
- De Dreu, C., Lenderink, T., Wit, A., Wilke, H. (1990). Sociale categorisatie en keuzegedrag in een 'gelaagd' sociaal dilemma. In J. Extra, A. van Knippenberg, J. van der Pligt & M. Poppe (Eds.), *Fundamentele sociale psychologie*, 4, 210-224. Tilburg: Tilburg University Press.
- Devoe, S., & Shiraki, J. (2000). People factors: The missing link in merger success. *Compensation and Benefits Management*, 6, 26-32.
- Homans, G.S. (1961). *Social behavior: Its elementary form*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Liebrand, W.B.G. (1982). *Interpersonal differences in social dilemmas: A game-theoretic approach*. Groningen: Academisch proefschrift.
- Likert, R. (1965). A motivational approach to a modified theory of organization and management. In M. Haire (Ed.), *Modern organization theory* (pp.184-215). New York: Wiley.
- Luce, R.D., & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions: Introduction and critical survey*. London: Wiley & Sons.
- Messick, D.M., Wilke, H.A.M., Brewer, M.B., Kramer, R.M., Zemke, P.E., & Lui, L. (1983). Individual adaptations and structural change as solutions in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 2, 294-309.

- Miller, G.A., Galanter, E., & Pribram, K.H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Simon, H.A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 6, 467-482.
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Thibaut, J.W., & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Van den Bos, K., Lind, E.A., Vermunt, R., & Wilke, H. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 5, 1034-1046.
- Van den Bos, K., Wilke, H., & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 6, 1449-1458.
- Van den Bos, K., & Lind, E.A. (in press). Uncertainty management by means of fairness judgments. To appear in M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol.34. SanDiego, CA: Academic Press.
- Van Dijk, E., & Wilke, H. (2000). Decision-induced focusing in social dilemmas: Give-some, keep-some, take-some, and leave-some dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 1, 92-104.
- Veen, P. (1982). *Mensen in organisaties*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd edition). London, UK: Addison- Wesley Publishing Co.
- Wilke, H.A.M. (1983). Equity: Information and effect dependency. In D. Messick & K.S. Cook (Eds.), *Equity theory* (pp.47-60). New York: Praeger.
- Wilke, H.A.M. (1991). Afstemming van individuele en groepsbelangen. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 46, 1-7.
- Wilke, H., & Meertens, R. (1993). *Group performance*. London: Routledge.
- Wit, A.P., & Kerr, N. (conditionally accepted). Me versus just us versus us all: Categorization and cooperation in nested social dilemmas. JPSP.



