

## Ondernemingsdoeleinden : opstellen en verwezenlijken

***Citation for published version (APA):***

Botter, C. H. V. A. (1971). *Ondernemingsdoeleinden : opstellen en verwezenlijken*. Technische Hogeschool Eindhoven.

***Document status and date:***

Gepubliceerd: 01/01/1971

***Document Version:***

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

***Please check the document version of this publication:***

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

***General rights***

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

***Take down policy***

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

**ONDERNEMINGSDOELEINDEN**  
**opstellen en verwezenlijken**

Ir. C. BOTTER

# ONDERNEMINGSDOELEINDEN opstellen en verwezenlijken

REDE UITGESPROKEN BIJ DE AANVAARDING VAN HET AMBT  
VAN GEWOON HOOGLEERAAR IN DE INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE  
AAN DE AFDELING DER BEDRIJFSKUNDE I.O.  
VAN DE TECHNISCHE HOGESCHOOL EINDHOVEN  
OP VRIJDAG 22 OKTOBER 1971

DOOR

C. BOTTER

Het doel van het geld is het leven te verlichten,  
maar het doel van het leven niet geld te vergaren.

SA'DI

### *Geachte aanwezigen,*

Het zal u allen wel eens zijn overkomen, dat u na een verhuizing in een grote zaak gordijnen met rails hebt besteld. Het kan dan gebeuren dat de stof u apart wordt bezorgd. Bij telefonische navraag op de betreffende afdeling krijgt u te horen, dat de administratie of de expeditie een fout heeft begaan. Excuses worden u aangeboden. De bezorger verdwijnt onverrichter zake met de stof. De rekening voor de niet geleverde stof ontvangt u echter twee dagen later wel. U belt weer op, nu een beetje geïrriteerd. Wederom worden u excuses aangeboden wegens een vergissing van de boekhouding. Vier weken later vindt u een sommatie tot betaling in uw brievenbus. Het verdere verhaal zal ik u besparen. U kent het wel. U spreekt met uw vrouw of man af daar nooit meer iets te kopen. Met zo'n slecht georganiseerd bedrijf wilt u verder niets te maken hebben.

Ondanks alle zorgvuldige afspraken, gedetailleerde procedures met goed uitgekende formulieren in zoveelvoud, gebeuren dit soort dingen dagelijks wanneer afdelingen gecombineerde opdrachten moeten afhandelen. U kunt zich voorstellen met welke enorme problemen bedrijven te kampen hebben als honderden specialisten met hun eigen opvattingen over het werk aan gecompliceerde projecten moeten samenwerken. U kunt ook eens in de bouw gaan kijken waar planning vaak nog een uiterst geavanceerde zaak lijkt.

Menigeen komt hierdoor tijdelijk bij kennissen, familie of in een hotel terecht, als hij op de afgesproken leverdatum voor zijn nieuwe huis zijn eigen huis verkocht heeft.

Bij het samenwerken en het afwikkelen van transacties tussen partijen ontstaan vaak conflicten en vertragingen door misverstanden en belangentegenstellingen. Het opstellen en verwezenlijken van doeleinden – als spel vol conflicten – heb ik als thema voor deze middag gekozen. Een spel met niet alleen conflicten van cognitieve en ideële aard, maar eveeens met machts- en belangenconflicten, die dienen als stimulans bij het zoeken naar alternatieven.

### *Dames en Heren,*

Bij gesprekken over de effectiviteit van organisaties wordt al gauw de aandacht geconcentreerd op de doelstellingen ervan. Vragen

als wat wil men nu eigenlijk, zijn hierbij niet te omzeilen. Diegenen die zich in de praktijk bezighouden met organisatievraagstukken weten, dat het duidelijk formuleren van de doelstellingen vooral op de hogere niveaus van de organisatie een delicate kwestie is. De ervaring leert, dat in vele organisaties sterk conflicterende antwoorden worden gegeven, als de leiding vraagt de doelstellingen op papier vast te leggen.

Bekend is uit de Management by Objectives literatuur, dat er veelal een hoge mate van onduidelijkheid ten aanzien van de doelstellingen op alle niveaus in de organisatie bestaat. De consequenties hiervan voor de functie-uitoefening en beoordeling van functionarissen zullen voor ieder die het bedrijfsleven van nabij kent, duidelijk zijn. Vele spanningen ontstaan vanwege deze onduidelijkheid <sup>1</sup>.

In „Ondernemen en beslissen”, merkt Joseph McGuire <sup>2</sup>, bij de behandeling van het onderwerp „Het doel van de onderneming”, op: „Economisten stellen geheel volgens de traditie, dat winstmaximalisatie het doel van de onderneming is. Dit doel wordt tegenwoordig vaak betwist en het is vaak gewijzigd, maar evenals de rots van Gibraltar is het stevig blijven zitten in de zee van het economische denken, ofschoon de buitenkant wat ingevreten en verkleurd kan zijn”. Het zijn niet alleen de economen die dit stellen. Ook bij gesprekken binnen deze T.H. en in het bedrijfsleven kan men zeer eenzijdige en emotionele reacties waarnemen als er over dit onderwerp van gedachten wordt gewisseld.

De indoctrinatie heeft vaak goed gewerkt.

Indien u iemand uit uw kennissenkring zou vragen wat de doelstellingen van een grote onderneming zijn, dan is de kans zeer groot, dat u bijna automatisch en snel als antwoord zult krijgen: „Wel, winst maken natuurlijk”. Hij of zij gaat pas echt nadenken als u de vraag stelt welke de doelstellingen van een ziekenhuis zouden kunnen zijn. Het antwoord wordt dan genuanceerder en gaat in de richting van een verantwoorde ziekenzorg, een goede naam opbouwen, behoorlijke bezetting van de polikliniek en de bedden verkrijgen, aantrekken van goede specialisten en dies meer. Als u dan wijst op het grote verschil tussen beide antwoorden, zult u misschien in de rede worden gevallen met de opmerking, dat een ziekenhuis natuurlijk op lange termijn quitte moet spelen. De uitgaven en inkomsten dienen hoe dan ook met elkaar in evenwicht te zijn. Dit is een voor-

waarde waaraan iedere organisatie dient te voldoen, wil zij op eigen kracht blijven voortbestaan.

Wij zouden toch wel uiterst verbaasd staan te kijken als een ziekenhuisdirecteur na scherpzinnig nadenken zou opmerken, dat het doel van zijn ziekenhuis is: quitte te spelen.

Toch is in feite het antwoord winst maken als doel voor een onderneming even vreemd en weinig realistisch als het in het verlengde ervan liggende antwoord quitte spelen als doel voor een ziekenhuis.

In ons sociaal-economisch bestel is het zeer zeker een wezenlijke voorwaarde om te blijven bestaan op lange termijn. Ook voor ziekenhuizen, die dan ook rap zijn in het verhogen van de prijzen, zoals u zeer zeker wel bekend is. Zelfs zeer grote, internationale concerns kunnen niet buiten een minimum positief verschil tussen de waarde van de outputs en de inputs, tussen verkoopprijzen enerzijds en kosten plus verspillingen anderzijds. Maar deze minimum voorwaarde is er één van de vele, waaraan een bedrijf dient te voldoen.

Incidenteel zal de overheid kunnen bijspringen indien niet aan deze minimum voorwaarde wordt voldaan, als andere belangrijke waarden en doelen op het spel staan en er nog vertrouwen bestaat in de toekomst van het betreffende bedrijf.

Talrijke voorbeelden hiervan zijn te vinden, zelfs in de Verenigde Staten waar het begrip „free enterprise” nog steeds in vele kringen hoog staat genoteerd.

Het eenzijdig nadruk leggen op het maken van winst is echter niet alleen vreemd, maar heeft voor de industrie dacht ik ook nadelige consequenties. Met het winststreven wordt namelijk een beeld van hardheid, eenzijdigheid en een niets-ontziend beleid gesuggereerd, dat vele jongeren, en zeker niet de slechtsten onder hen, afstoot. Bij onderzoekingen aan Engelse universiteiten is dit duidelijk aan het licht getreden.

Veel realistischer is het, naar het mij voorkomt, bij het beantwoorden van vragen over doeleinden van organisaties aan te sluiten bij gedragswetenschappelijke theorieën over het interne ondernemingsgedrag zoals deze zijn uitgewerkt door Simon, March en Cyert en in Nederland door J. L. Bouma<sup>3</sup>. Uitgangspunten voor deze theorieën, zeer zeker voor ondernemingen waar een scheiding heeft plaats

gehad tussen eigendom en leiding, zijn onder meer de volgende:

- Ten eerste: doelen ontstaan in de gedachten van mensen. Zij zijn gericht op een na te streven toestand, en gebaseerd op de beschikbare hulpmiddelen en kennis omtrent mogelijkheden. Zij zijn cultureel-bepaald en derhalve tijdgebonden.
- Ten tweede: de onderneming handelt in feite niet als een eenheid. Er bestaan in- en extern groepen belanghebbenden met gemeenschappelijke maar tevens tegenstrijdige aspiraties of doelfuncties. Deze groepen omvatten onder andere de topleiding, het hoger personeel, de overige werknemers, aandeelhouders, schuldeisers, leveranciers, overheid, vakbonden, werkgeversorganisaties en concurrenten.
- Ten derde: de onderlinge conflicten of verschillen in zienswijzen tussen deze groepen worden opgelost via onderhandelingsprocessen. Hierbij wordt gezocht naar bevredigende plannen gebaseerd op veronderstellingen en toekomstverwachtingen. Deze plannen zullen de minimale aspiratieniveaus ten aanzien van voor de betrokkenen essentiële onderwerpen bevatten. De machtigste groep of persoon kan het zich in deze processen veroorloven de geringste concessies te doen. Hij of zij zal in feite trachten een collectieve doelfunctie op te stellen met minimaal acceptabele aspiratieniveaus voor de betrokkenen, daarbij wijzend op het gemeenschappelijke wat bindt en een beroep doend op loyaliteit voor de organisatie.

Doorgaans bestaat er een voorkeur om slechts kleine stappen in deze processen te nemen en stapsgewijze de ontwikkelingen bij te sturen.

- Ten vierde: de topleiding kan en zal afhankelijk van zijn machtspositie doelen nastreven die niet direct het belang van de overige groepen dienen. De niet-managers beschikken doorgaans over onvoldoende informatie om de handelingen van de topleiding te beoordelen<sup>4</sup>. Daartoe richten zij zich op resultaten van vergelijkbare organisaties.

Vele managers zullen bovendien onderling bepaalde informatie achterhouden, verdraaien of bewust doorspelen om daarmee het beeld dat hun collega's over de realiteit en de gang van zaken bezitten te beïnvloeden en daarmee hun beslissingen. De publicaties van geheime stukken door Ellberg over de betrekkingen tussen het Kapitoel en het Pentagon geven u hiervan een ver-



bijsterend voorbeeld.

- Ten vijfde: het leidinggevende personeel zal zijn beslissingen bij voorkeur richten op groei van de omzet en uitbreiding van de personele organisatie om hun promotiekansen, macht, aanzien, prestige en status te vergroten. Het is er zich echter van bewust, dat het voor realisatie van deze doelen noodzakelijk is dat winsten worden gemaakt ter financiering van de expansie. Winst wordt hierdoor voor deze categorie echter zoals Bouma opmerkt een instrumentele variabele, een middel en voorwaarde om expansie te realiseren. Winst is voor hen nodig om zichzelf geslaagd en succesrijk te kunnen voelen.
- Ten zesde: de beslissingen ten aanzien van de doelen worden vastgelegd in uitgangspunten, beleidsuitspraken, strategische en middellange termijnplannen. De beslissingen hieromtrent worden genomen vanuit eigen perspectief op basis van sterk vereenvoudigde modellen of beelden van de werkelijkheid en beperkt beschikbare informatie.
- Ten slotte: diegenen, die betrokken zijn bij de organisatie en niet formeel tot de „elite” van de coalitie worden toegelaten, hebben meestal machtsmiddelen of proberen deze te organiseren om bepaalde doelen af te dwingen. Zo worden vanuit de omgeving van de organisatie de elite vele aspiratieniveaus opgedrongen t.a.v. prijzen, lonen, participatie, arbeidsvoorwaarden, enzovoorts<sup>6</sup>.

Zoals uit het voorafgaande is te concluderen, worden vraagstukken met betrekking tot doeleinden op zeer uiteenlopende wijzen benaderd.

Persoonlijk heb ik een voorkeur voor de stelling van John K. Galbraith dat de belangrijkste motieven gezocht dienen te worden bij het streven naar handhaving en vergroting van de autonomie door de technostructuur in de bedrijven<sup>6</sup>. Ook hij merkt op, dat dit streven in onze maatschappelijke orde gepaard dient te gaan met een gerichtheid op omzetverhoging, expansie en groei van de organisatie.

Kernpunt bij deze beschouwing is, dat het overgrote deel van de mensheid zichzelf waar wil maken en streeft naar succes als gevolg van prestaties. Prestaties, die in kringen waarin men verkeert als zodanig worden erkend, leiden doorgaans tot gevoelens van tevredenheid, geluk en succes. Een succes dat verkregen kan worden

*via organisaties* en dat voor en door de leiding wordt afgemeten naar het stelsel van interdependente doelvariabelen als: continuïteit van de autonomie, groei, winst of een blijvend inkomen, maatschappelijk nut, welvaart, technische vooruitgang en creatieve mogelijkheden voor het individu <sup>7</sup>.

Bij deze zienswijze verlaat men bewust de eenzijdig gereduceerde economische benadering van dit zo belangrijke vraagstuk en worden spel- en ondernemerselementen in de beschouwing betrokken.

Kort en bondig vatten Cyert en March het bovenstaande samen met op te merken „Organizations do not have objectives, only people have objectives” <sup>8</sup>.

Hun doeleinden worden via onderhandelings-leerprocessen in organisaties geïnstitutionaliseerd.

De genoemde doelvariabelen kunnen voor de overzichtelijkheid naar diverse gezichtspunten worden ingedeeld. Zo zijn er indelingen gemaakt naar doeleinden op korte, middellange en lange termijn; naar tactische, operationele en strategische doelen; naar externe en interne doelstellingen; naar output en support goals; en tenslotte naar technische, commerciële, economische en sociale doelen. Vervolgens is het mogelijk door combineren van deze indelingen een doelstructuur samen te stellen. Sommigen interpreteren een op deze wijze ontstane doelstructuur echter als een doelhiërarchie, waardoor een discussie ontstaat wat in deze hiërarchie te interpreteren valt als het uiteindelijke doel en wat als middel. Deze discussie achten anderen even relevant als het kip-ei probleem voor een pluimveebedrijf <sup>9</sup>. Gaarne wil ik mij bij hen aansluiten en liever spreken over een stelsel van doeleinden, die men gelijktijdig dient te verwezenlijken, waarvan de belangrijkheid in de tijd wisselt.

Naar aanleiding van onderzoeken naar doelstellingen binnen Amerikaanse universiteiten heeft Gross <sup>10</sup> een classificatie opgesteld aan de hand van een lijst van 47 via ondervragingen verkregen doeleinden. Hij onderscheidt daarbij 5 groepen te weten: output goals, adaptation goals, management goals, motivation goals en positional goals.

Uitdrukkelijk stelt hij vast, dat hij het niet zinnig vindt één van deze groepen „doelen” en de overige groepen „middelen” te noemen. Hij merkt zelfs op: „Indeed, the claim could be that output goals are a means for the attainment of positional goals...” Sommigen doen dit in feite ook door voor de continuïteit een centrale plaats in te ruimen. Anderen stellen de externe doelen als het „uiteindelijke

doel van het bedrijf”, zoals vorig jaar Nabben deed in zijn strijd-  
lustige openbare les.

In The task of the enterprise heeft de president van het Philips  
concern vorig jaar getracht in de geest van Simon, Gross en anderen  
de doelstellingen van grote bedrijven te formuleren. Hij stelde:  
„De grote onderneming speelt zowel een economische als sociale rol  
in de maatschappij. Zij draagt bij tot vernieuwing en vooruitgang,  
tot welvaart en algemeen welzijn, niet slechts door de ontwikkeling  
van nieuwe produkten en technieken, maar ook door een bron van  
werkgelegenheid te zijn en de mensen kansen te bieden hun talenten  
en capaciteiten te ontplooien”. Uiteraard zal hierbij aan andere  
minimumvoorwaarden moeten worden voldaan zoals het behalen  
van een minimale rentabiliteit.

#### *Dames en Heren,*

Een andere dan de zo juist geschetste ziens- en benaderingswijze,  
waarbij men zich bezig houdt met feitelijke zaken, is de zogenaamde  
normatieve. In normatieve beschouwingen en theorieën vraagt  
men zich af hoe bijvoorbeeld de onderneming zich moet gedragen.  
Normatieve uitspraken zijn overwegend toepassingsgericht, stoelen  
niet per se op onderzoekresultaten en hoeven niet nauwkeurig met  
de feiten in overeenstemming te zijn. Normen voor het handelen  
staat hier centraal. Dergelijke normen liggen zoals reeds werd op-  
gemaakt verankerd in een individueel waardensysteem. Uitspraken  
bij deze benaderingswijze munten uit door het overvloedig gebruik  
van woorden als moeten, zullen, dienen te, behoren en betamen.

Indien door personen die sterk normatief denken de woorden bedrijfs-  
democratie en Human Relations worden gebruikt, gebeurt dit groten-  
deels in manipulatieve en voor de organisatie in instrumentele zin.  
„The principles of good organizations” worden door sommige  
schrijvers uit deze categorie nog recht door zee behandeld.

Een dergelijke normatieve benadering vinden we bijvoorbeeld bij  
H. N. Broom <sup>11</sup> in zijn boek Business Policy and Strategic Action  
als hij schrijft:

„The objectives of an enterprise are the achievement goals set by  
its top management or board of directors. They give it purpose....

To the degree that objectives are left unstipulated, company activity will be purposeless, confused and perhaps unprofitable....” Hij gaat er impliciet vanuit, dat topmanagement of „the board of directors” de sterkste positie in de coalitie innemen, of hij heeft weinig oog voor de beschreven onderhandelingsprocessen vanuit zijn normatieve standpunt.

### *Dames en Heren,*

De normatieve instelling die vele leidinggevende personen in de industrie hebben, kwam duidelijk aan het licht toen E. Mittelsten Scheid, president van het C.I.O.S. \*, op een congres, dat niet zo lang geleden in Eindhoven plaats had, vragen, gesteld na zijn inleiding over Participatie, beantwoordde<sup>12</sup>. Een „onschuldige” vraag luidde: „U heeft gesproken over communicatie en participatie. Alle staforganen in een groot bedrijf hebben echter hun eigen policy. Hoe lost u dit op?” De president van het C.I.O.S. antwoordde hierop: „You could call this a \$ 60.000.000 question. Well, the answer is these staff departments policies shouldn't exist”, waarna instemmend spontaan applaus uit de zaal klonk en goedkeurend knikken van vele hoofden kon worden waargenomen.

Op de opmerking dat de leiding gemanipuleerd wordt door collega's en specialisten reageerde hij „This shouldn't”, waarmee dit vraagstuk voor hem blijkbaar was afgehandeld.

Met een loochenen van een stuk realiteit komen wij, dacht ik, niet veel verder.

De kunst van het leidinggeven bestaat er onder meer juist in, rekening houdend met de diversiteit, de individuele, groeps- en algehele doeleinden te integreren.

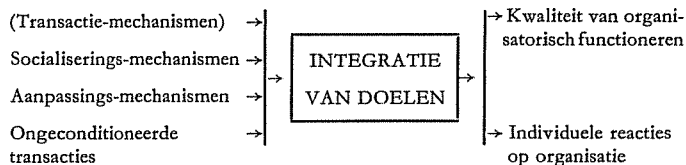
Effectieve integratie van deze doelen kan nu enerzijds tot stand worden gebracht door het hanteren van sociale druk, anderzijds door internalisatie- en identificatieprocessen. Hierbij wordt door de omgeving invloed uitgeoefend op het individu om bepaalde persoonlijke doeleinden te laten vallen die niet dienstig zijn aan de organisatie en om zich meer in te zetten voor de realisatie van de organisatorische doeleinden. Anderzijds zal de leiding in de organisatie om deze integratie te bewerkstelligen rekening dienen te houden

\* C.I.O.S. Conseil International pour l'Organisation Scientifique.

met de wensen, ideeën en behoeften van het individu. Dit is bijvoorbeeld zeer actueel bij het invoeren van taakverruiming, werkstructurering, participatie, medezeggenschap of democratisering in de organisatie. Een dergelijke integratie zal doorgaans leiden tot hogere prestatie-motivatie, gunstige individuele reacties op de organisatie en een beter functioneren van de organisatie zo blijkt uit onderzoekingen van onder meer Barrett <sup>13</sup>.

In verband met het voorafgaande constateert Barrett, dat de „klas-sieke” organisatieopvattingen van Taylor en Weber, maar ook van Barnard en Simon er naar tenderen materiële en sociale transactie-mechanismen in de organisatie centraal te stellen. Via hantering van geconditioneerde transacties bereikt de leiding volgens zijn onderzoeksresultaten slechts beperkte integratie van doelen met alle consequenties van dien voor de effectiviteit en efficiency van de organisatie. Het beperkte onderzoeksmateriaal van Barrett wijst in de richting, dat participierend democratisch leiderschap – gebruik makend van socialiserings- en aanpassingsmechanismen en ongeconditioneerde transacties om doelintegratie te bereiken – algemeen toepasbaar is.

Het kan dan in specifieke situaties aangevuld worden met de „klas-sieke” praktijken van sancties uitoefenen en met het hanteren van fysieke en materiële machtsmiddelen.



Ik wil er graag op wijzen dat het adjectief democratisch hier niet gebruikt is in de traditionele zin, maar in de betekenis die Frieder Naschold eraan heeft gegeven in de zin van „effectieve participatie in de besluitvorming voor een zo groot mogelijk aantal leden van complexe organisaties”. Deze participatie dient echter liefst samen te gaan met handhaving of verhoging van het prestatieniveau van de organisatie.

Naschold, die democratie als een autonoom doel voor de organisatie

stelt, constateert in zijn boek *Organisatie en Democratie*<sup>4</sup>, dat de meeste analyses van democratie organisatiebegrippen hanteren met een te geringe complexiteit en te eenvoudige denkschema's. Een zinvolle theorie over democratisering mag zich volgens hem niet richten op vermindering van de complexiteit van de organisatie. Hij maakt met het oog hierop bezwaren tegen de voorstelling als zou een democratische communicatievorm bestaan uit een spontane, veelzijdige en ongeremde meningsuitwisseling, zoals deze bijvoorbeeld enkele jaren geleden bestond in de universitaire wereld. Communicatieprocessen in complexe organisaties hebben een asymmetrische structurering nodig om de problemen stapsgewijze te vereenvoudigen om tot resultaat te komen. Binnen organisaties kunnen dan pas verantwoorde beslissingen worden genomen, als zij daarbij zelf een complexiteit vertonen die aangepast is aan de complexiteit van hun omgeving. Democratisering van organisaties vereist derhalve bij deze zienswijze juist een verhoging van de complexiteit van de organisatie om effectief te blijven.

Daar de meeste beslissingen in elke organisatie blijkbaar routine- en doelbeslissingen zijn, concentreert Naschold zijn aandacht hierop. Als democratiseringsstrategie stelt hij daarom onder meer voor:

- als eerste fundamentele stap naar democratisering is het gewenst de afzonderlijke opdrachten door de leiding te vervangen door programmering van dit soort beslissingen via duidelijke beleidsuitspraken, informatieve procedures en invoering van wat veelal bekend is onder *Management by Objectives*. Hij gebruikt deze begrippen weliswaar niet, maar zijn uitvoerige beschrijvingen komen hierop in feite neer.
- in de tweede plaats vervang de hiërarchische stijl van leidinggeven door een „democratische”, die mikt op participatieve groepen. Naschold komt daarmee evenals Barrett uit op de beschouwingen van Likert over „highly coordinated, highly motivated, cooperative social systems”.

Voor een verdergaande democratisering van het bedrijfsleven bij een gelijktijdige handhaving van de prestaties en voor verhoging van de prestaties in het wetenschappelijke onderwijs bij verdergaande democratisering ervan, kan toepassing van de principes van

het door velen verguisde Management by Objectives mijns inziens een belangrijke rol spelen. De centrale gedachte van Management by Objectives is dat de formele chef en zijn medewerkers, op basis van door beiden geaccepteerde doelstellingen, in gemeenschappelijk overleg komen tot duidelijke formulering van de functies en de belangrijkste te bereiken resultaten voor de komende periode. De te bereiken resultaten worden liefst zodanig omschreven dat zij meetbaar zijn, terwijl tevens streefdata worden vastgelegd. De omschrijvingen vormen in principe de basis voor de beoordelingsgesprekken aan het einde van de volgende periode, wanneer de doeleinden opnieuw worden vastgelegd. Deze worden afgestemd op de bestaande planningen en budgetten.

Door een gezamenlijk opstellen van de te verwachten resultaten voorkomt men, dat beide partijen een volslagen ander idee hebben over de inhoud van de functie, zoals vaak voorkomt. Door toepassing van M.B.O. ontstaat duidelijkheid ten aanzien van de prioriteiten en hebben de beoordelingen plaats aan de hand van duidelijk geformuleerde afspraken over te behalen resultaten.

Keren wij terug naar onze beschouwingen over de onderhandelingsprocessen ten aanzien van doeleinden. Wij constateerden dat er pas reële uitspraken over het resultaat van deze processen konden worden gedaan, nadat er inzicht in de feitelijke machtsstructuur was verkregen. Indien de macht van de diverse belangengroepen ongeveer in evenwicht is, kan het voor allen, die betrokken zijn bij de organisatie, beter zijn de doeleinden niet al te duidelijk te omschrijven. Problemen omtrent de machtsverdeling worden daarmee naar een toekomst verschoven, waarin de machtsverhoudingen zich grondig kunnen hebben gewijzigd. In die tussentijd kan men trachten groepen en mensen op zijn hand te krijgen via beïnvloeding van de betrokkenen. Tot die tijd laat men de vage doelen onanalyseerbare abstracties, kiest men een terminologie die ieder der belanghebbenden op eigen wijze kan uitleggen en hem het gevoel geven, dat zijn ideeën worden nagestreefd.

Maar eveneens vanwege onzekere ontwikkelingen in de nabije en verre toekomst is het vaak wijzer een zekere flexibiliteit en manoeuvreerruimte voor de organisatie over te houden door vage uitspraken.

Daar vaagheden anderzijds sterke onzekerheidsgevoelens bij de leden

van de organisatie kunnen scheppen, bestaat voor elke leiding de noodzaak te zorgen voor een minimum aan duidelijkheid. In elk bedrijf wordt de leiding op alle niveaus steeds weer geconfronteerd met een duidelijkheids-vaagheids balans. Men wordt gedwongen toezeggingen te doen, maar doet deze vaak liefst in een dergelijke vorm, dat men zich niet al te sterk bindt <sup>14</sup>.

Voor handhaving van de organisatie dient de taak van de topleiding binnen de onderhandelingsprocessen minimaal het binnen de perken houden van dreigende schisma's te bevatten. Serieuze problemen voor de continuïteit en het sociale klimaat doen zich voor indien de machtsverdeling binnen de top zodanig is, dat immobilisme ontstaat of een onbegrijpelijke laveerpolitiek. Vooral bij een meerhoofdige leiding, bij een overvloedig werken met teams en commissies, en bij internationale decentralisatie, waarbij de communicatie wordt bemoeilijkt door verschillen in mentaliteit en waarde-oordelen, door nationale gevoelens en internationale verhoudingen is de kans hierop niet geheel denkbeeldig.

Het ontbreken van duidelijke produkt-marktstrategieën; onvolledige en onjuiste functionele produktspecificaties; niet tijdig en onvoldoende afgestemde ontwerpprogramma's; locale voorkeur voor toe te passen technologieën; bewust te laag taxeren van initiële kosten en het te hoog taxeren van te verwachten omzetten; forse budget- en levertijdoverschrijdingen; hoge voorraden en het toch niet tijdig kunnen leveren, zijn symptomen van onduidelijke doeleinden en strategieën, van een slecht gestructureerde communicatie op allerlei niveaus en van het ontbreken van werkelijk effectieve machtcentra. Van machtcentra zonder adequate informatie.

In *Strategy and Structure* heeft Chandler deze problematiek op uitstekende wijze beschreven.

### *Dames en Heren,*

In een aantal beschouwingen is de laatste jaren kritiek geleverd op het voor het bepalen van de effectiviteit van de organisatie te centraal plaatsen van zijn doeleinden <sup>15, 16</sup>.

Theoretisch noch praktisch zou dit tot iets leiden. Dit zou hoofdzakelijk veroorzaakt worden door het feit, dat topleidingen zich zelden volledig bewust zijn welke doelen worden nagestreefd,



deze bovendien nooit bereiken en er zich bij beslissers allerlei rationalisatieprocessen achteraf afspelen. Zelfs goed opgezet onderzoek naar doeleinden moet hierdoor vastlopen. Men prefereert het daarom de effectiviteit van de organisatie te definiëren als de mate waarin een organisatie er in slaagt schaarse en waardevolle bronnen uit zijn omgeving te exploiteren ten behoeve van zijn functioneren. Zo wijzen Seashore en Yuchtman erop, dat effectieve organisaties bijvoorbeeld in een goede positie verkeren t.o.v. andere organisaties bij het aantrekken van kapitaal, mensen, goederen en diensten. Effectieve ondernemingen hebben ook relatief gezien geen overmatige moeite met hun afzet en verkoopprijzen. Enzovoorts. Ten aanzien van empirisch onderzoek naar doeleinden van organisaties poneert Hauschildt in zijn zwaarwichtige artikel *Zur Artikulation von Unternehmenszielen*<sup>17</sup> als zijn mening, dat „practici” bij ondervraging zwaar beïnvloed zullen worden door de vraagstelling zelf. Als beste aanpak ziet hij derhalve het analyseren van documenten, die gebruikt worden ten behoeve van besluitvormingsprocessen. Deze zullen het meest betrouwbaar zijn, daar zij gebruikt zijn voor de interne communicatie. Bij schriftelijke vastlegging in rapporten en verslagen heeft er namelijk een hoge mate van precisering van de gedachten plaats, vooral als de rapporten worden gebruikt als uitgangspunt voor een volgende gedachtenwisseling. In planningsprocessen wordt aan deze voorwaarde voldaan.

Welke documenten dit zullen zijn, daarover laat hij zich echter niet uit. Ik vermoed, dat hij hoofdzakelijk de rapporten opgesteld ten behoeve van de middellange termijn- en de investeringsplannen zal moeten raadplegen. Deze zijn echter overwegend van zeer vertrouwelijke aard en daarom zelden toegankelijk voor onderzoek door buitenstaanders.

In vele ondernemingen wordt de laatste tien jaar steeds meer aandacht aan het vraagstuk van de corporate planning besteed. Er worden tal van corporate planners benoemd, zoals beschreven door L. B. Pinnel<sup>18</sup>. Formele lange termijn planningsmethoden voor de komende 5 à 10 jaar zijn ontwikkeld en ingevoerd in, voor zo ver mij bekend, bijna alle internationale concerns en grote ondernemingen. In sommige met meer, in andere met minder succes. Ondanks alle energie die hierin is gepompt staan vele ondernemingen nog steeds weer voor grote verrassingen t.a.v. de omzetontwikkeling, zo schijnt het althans voor de buitenstaander. Als oorzaken van

het niet volgens plan gaan worden dan wel opgegeven: de economische situatie, de overheidsmaatregelen, de ontwikkelingen in de V.S. en Japan, enzovoort. Aan de mentaliteit van de belangrijkste bedrijfsprognostici, die hun pessimisme en optimisme overvloedig laten voeden door de gebeurtenissen van de laatste maanden, wordt veelal tamelijk achteloos voorbijgegaan. Zij bezetten nu eenmaal sterke posities in de organisaties.

De beroepsplanners die niet mee willen gaan met hun enthousiasme om de productiecapaciteit enorm uit te breiden en om deze het volgende jaar weer grotendeels te verminderen – met alle sociale gevolgen van dien – kan het vergaan als de professor uit Moko, de parabel over inflatie van Grapperhaus <sup>19</sup>.

„De kinderen hoorden hem zwijgend aan. Er waren er die het begrepen, maar die geloofden niet allemaal in de pap- en visrekeningen van de professor, omdat ze vonden dat hij te weinig verbeeldingskracht had en dat het hem aan idealen ontbrak. Anderen geloofden er niet in omdat ze het niet begrepen.”

Het proces van het bepalen van doeleinden wordt in de literatuur veelal voorgesteld als een periodiek stapsgewijs concretiseren van achtereenvolgens de strategieën, beleidsbepalingen en lange, middellange en korte termijnplannen. Deze zouden weer gebaseerd dienen te zijn op het credo, de missie of de „grand design” van de onderneming <sup>20</sup>. Deze procedure staat bekend als de cascade-planning of het plannen met afnemende abstractie of toenemende concretisering. Op lange termijn wordt alleen in financiële termen en productgroepen gepland, op korte termijn in materialen, produktiemiddelen en uren.

De praktijk wijkt nogal van dit beeld af. De meest realistische aanpak blijkt een start met de middellange termijnplanning of zelfs korte termijnplanning te zijn om vandaar verder te werken naar enerzijds de strategie en anderzijds de detailplanning. Zodoende kan beter rekening worden gehouden met de sterke en zwakke punten van de organisatie, staat men open voor kansen die zich plotseling voordoen en is men in staat plotseling opdoemende klippen gemakkelijker te omzeilen.

Planningprocessen worden ook bij voorkeur gezien als rationele besluitvormingsprocessen. Zij worden vaak beschreven <sup>21</sup> als te bestaan uit in de eerste plaats het formuleren van de doelstellingen of

de probleemstelling, vervolgens het verzamelen van gegevens en alternatieven, waarna het afwegen van de consequenties volgt voordat het besluit wordt genomen.

In complexe situaties – en dit zijn bijna alle planningsituaties – wordt deze strategie niet gevolgd<sup>22</sup>.

Men sluit zich namelijk bij voorkeur aan bij bestaande situaties, zoekt slechts een gering aantal alternatieven, omdat informatievergaren duur en tijdrovend is en richt zich niet zo zeer op doeleinden maar tracht veel eerder problemen te voorkomen. Men lost de problemen niet op, maar blijft ze continu gefragmenteerd attakeren.

Bovendien wat vandaag onbelangrijk lijkt, is morgen een levensgroot vraagstuk, zoals het met milieuvervuiling en verkeersongevallen is gegaan. Bij deze handelwijze gaat men niet zozeer van de doeleinden uit, maar zoekt voor de beschikbare middelen geschikte doeleinden op.

In elke planningprocedure speelt het begrip planninghorizon een belangrijke rol. Naarmate de reactietijd van de organisatie langer is, zal het bedrijf gedwongen zijn over een langere periode gedetailleerder vooruit te plannen. Deze reactietijd zal men trachten te verkorten door standaardisatie op allerlei gebied door te voeren, zelfs op personeelgebied. Hiermede vervalt dan deels de noodzaak uitspraken te doen over onzekere ontwikkelingen in een verre toekomst<sup>23</sup>.

In vele multiproduct-ondernemingen heeft men echter bij het opzetten van de planningsprocedures geen rekening gehouden resp. willen houden met het verschil in planninghorizon tussen de bedrijfsonderdelen. Ook op dit terrein is ten behoeve van de overzichtelijkheid standaardisatie doorgevoerd. Jaarlijks wordt er voor alle bedrijfsonderdelen 4 of 5 jaar vooruit gepland, waarbij men met de grootste moeite de diverse plannen en budgetten onderling tracht te harmoniseren. De basisgegevens ten aanzien van de toekomstige ontwikkelingen worden daarbij bij voorkeur binnen de gespreide verkooporganisaties op een zo laag mogelijk niveau opgesteld en via een stapsgewijze en iteratieve methode in een centraal informatiepunt per produktdivisie en/of per land geconsolideerd. Daarbij heeft een afstemming plaats op de beschikbare capaciteiten en nieuwe ontwikkelingen binnen de onderneming.

Voor vele gedecentraliseerde onderdelen is echter vanuit de marktontwikkelingen gezien een redelijke per produkt gespecificeerde planninghorizon één à anderhalf jaar. De betrokkenen kunnen de economische activiteiten in de branches waarin zij opereren, behoorlijk kennen en kunnen redelijkerwijs goed op de hoogte zijn van nationale en lokale plannen in hun afzetgebieden over deze periode. Op basis van dit inzicht is het mogelijk redelijk betrouwbare planningen af te geven voor de komende achttien maanden. Maar hoe de situatie er gedurende de zomer van 1973 uit zal zien....?

Ten aanzien van de ontwikkelingen voor het tweede en de volgende jaren hanteert men veelal bij deze procedure wat Goudriaan de „free hand curve” genoemd heeft of past min of meer complexe extrapolatietechnieken toe. De waarde van beide handelwijzen om tot voorspellingen te komen over deze termijnen is bijna gelijk. Het werken met plannen voor het derde, vierde en vijfde jaar op basis van de geschetste procedure blijkt in de praktijk vaak een tamelijk vruchteloze zaak te zijn, die nodeloos geld, tijd en energie kost.

Een mogelijk zinvoller oplossing lijkt het een tweejaarsplanning-procedure op te zetten uitgaande van cijfermateriaal verkregen uit de gedecentraliseerde afdelingen. Daarnaast zouden de plannen voor het derde, vierde en vijfde jaar centraal per produktdivisie en/of per land opgesteld kunnen worden op basis van door het bedrijf zelf te ontwikkelen bedrijfseconometrische modellen<sup>23</sup>.

In het informatiecentrum kan men namelijk een beter inzicht hebben in de economische ontwikkelingen op lange termijn, de nieuwe produkten, de prijsontwikkelingen, de concurrentieposities enzovoorts. Vele mensen zouden bij invoering hiervan ontslagen worden van overbodig schrijf- en rekenwerk en hun energie kunnen wijden aan nuttiger zaken. Het argument, dat de thans toegepaste planning-procedures dan toch maar groter duidelijkheid ten aanzien van de toekomstige activiteiten hebben gebracht, is niet doorslaggevend om verdere ontwikkelingen hier tegen te houden. Het ontwikkelen van bruikbare modellen zal voor vele bedrijven evenwel geen eenvoudige opgave zijn en veel experimenteren vergen. Op de lange duur kan men, dunkt mij, echter betere resultaten daarmee verwachten dan met de heden ten dage veelvuldig toegepaste extrapolatiemethoden.

## *Dames en Heren,*

Om een zekere doelmatigheid te verkrijgen bij het leveren van de output in de vorm van diensten, produkten, systemen of projecten, treffen wij in de meeste bedrijven een functionele organisatievorm aan, waarin specialisten in groepen bij elkaar worden geplaatst.

Functionele organisaties trekken doorgaans profijt van de specialistische kennis, die binnen de afdelingen en groepen in het bedrijf in de loop der jaren werd opgebouwd. Door specialisatie krijgt echter elke groep een eigen kijk op het bedrijfsgebeuren, waardoor de beslissingen te nemen door deze groepen vaak tot op grote hoogte worden beïnvloed. Binnen de organisatie treffen wij hiermee samenhangend dezelfde soort onderhandelingsprocessen aan zoals beschreven voor de top van het bedrijf. De externe partijen zijn hier echter vervangen door interne. Het zogenaamde staf-lijn vraagstuk ontstaat en in niet mindere mate het staf-staf probleem, wat wonderbaarlijk genoeg nog relatief weinig is beschreven, maar zeker zo belangrijk, zo niet belangrijker is.

Door een toenemende complexiteit van het bedrijfsgebeuren, een verdergaande specialisatie, verzelfstandiging van de afdelingsdoeleinden, het ontstaan van een „l'art pour l'art"-mentaliteit en het vak-bargoens wordt het bepalen door de leiding van ieders bijdrage tot het totaal bemoeilijkt. Het is om deze redenen dat grote ondernemingen steeds meer overgaan tot decentralisatie in diverse vormen door kleinere, tamelijk autonome groepen te creëren.

Veelal zal de topleiding bij decentralisatie de hand houden aan het principe van de eenhoofdigheid van het gezag en aan duidelijke lijnstructuren. De administratie, de planning en de berichtgeving zullen daardoor na reorganisatie naar een nieuw één-dimensionaal gezichtspunt worden opgezet, nl. de geografische eenheid; het produkt, systeem of project; de markt.

Door de toenemende complexiteit van de ondernemingen bestaat er echter een groeiende behoefte aan leidinggeven en ontvangen volgens meerdere dimensies, en daarmee aan planning, budgettering en berichtgeving naar deze dimensies.

Vooraf door toedoen van de Air Force en N.A.S.A. in de Verenigde Staten zijn er in de jaren zestig organisatorische ontwikkelingen in deze richting geweest die bekend zijn geworden onder namen als Systems Management, Project Management en orthogonale of

matrixorganisaties. In dit soort organisaties tracht men enerzijds te breken met het principe van het eenhoofdig leiderschap en anderzijds informatiesystemen op te zetten naar twee dimensies, te weten naar de specialistische en naar bijvoorbeeld de projectdimensie.

Bij invoering van Systems Management beoogt men de complexe technische systemen die ontwikkeld moeten worden zodanig te segmenteren, dat het mogelijk wordt deze segmenten als tamelijk autonome eenheden te ontwerpen, nadat de interrelaties ertussen eenduidig zijn gedefinieerd. Om dit praktisch te realiseren stelt men bijvoorbeeld een Systems Engineering groep aan, die een coördinerende rol speelt tussen de afnemers of de Commerciële Afdeling enerzijds en de naar wetenschappelijke disciplines georganiseerde ontwerpgroepen anderzijds gedurende de concept-, specificatie- en definitiefase van het totale te ontwikkelen technische systeem.

Na het afsluiten van deze beginfasen komt het eigenlijke stadium van het ontwikkelen en ontwerpen van de segmenten, het maken van de proefmodellen en prototypes. Pas gedurende deze latere fasen worden zeer vele specialistische personen bij het projectenwerk ingeschakeld en ontstaan daarmee vele coördinatievraagstukken, vooral in bedrijven die op professionele markten opereren<sup>24</sup>.

Ondanks invoering van geavanceerde planningmethoden blijven er evenwel veelal besturingsproblemen bestaan. Met het oog hierop gaan steeds meer bedrijven er toe over structureel te breken met het eenhoofdige leiderschap en accepteren het principe van het duale leiderschap in matrixorganisaties.

Door structurele wijzigingen en segmentering van het project alleen bereikt men echter de noodzakelijke coördinatie nog niet in complexe organisaties. Net als in het onderwijs zal voor langdurige projecten tot een duidelijke fasering der activiteiten moeten worden overgegaan.

Kenmerkend voor Systems Management nu is de indeling van het totale ontwerptraject in duidelijk gedefinieerde fasen. Deze worden afgesloten met zogenaamde „review”-zittingen, waarop door de participanten een aantal basisdocumenten gezamenlijk dienen te worden goedgekeurd. Deze basisdocumenten omvatten zowel de technische documenten als de planningen, budgetten en voorcalculaties.

Bij invoering van Systems Management zal de leiding de kunst moeten bezitten om de creativiteit en slagvaardigheid niet ongunstig te

beïnvloeden. Wij willen hierbij wel opmerken dat N.A.S.A. nooit die resultaten op een dergelijk korte termijn zou hebben bereikt zonder stringente toepassing van de hier geschetste handelwijze.

Uit het voorafgaande kunt u constateren, dat de laatste jaren in het organisatie-denken de zakelijke processen, die gestuurd en geregeld moeten worden om de output van de organisatie te verkrijgen, steeds centraler zijn komen te staan. De organisatievorm, de planning, de budgettering en de berichtgeving dienen primair zodanig te zijn dat zij een bijdrage leveren tot de doelgerichtheid van het handelen.

Opmerkelijk is dat in de Duitse organisatieliteratuur van voor de Tweede Wereldoorlog het opzetten van een goed doordachte Ablauforganisation reeds alle aandacht kreeg. Hieraan liep men in de Nederlandse bedrijfseconomische beschouwingen tot de jaren zestig bijna volledig voorbij en merkte zelfs wel op, dat een dergelijke benaderingswijze geen wezenlijke bijdrage tot theoretische ontwikkeling kon leveren.

### *Dames en Heren,*

Bij de door mij behandelende punten zijn – evenals bij bijna alle organisatorische vraagstukken – om met Feitsma te spreken, nog tal van vraagtekens te plaatsen. Wij weten nog onvoldoende van ons vak om vele punten, laat staan uitroepetekens te plaatsen. Aan theorievorming in multidisciplinair verband is daarom mijns inziens een organisatiewetenschap nog niet toe. Zij verkeert nog in een te pril stadium. Een mono-disciplinaire, vakspecialistische benaderingswijze is, mede uit didactische overwegingen, noodzakelijk om resultaten te boeken. Het onderzoek en onderwijs in de afdeling der Bedrijfskunde zal een weerspiegeling dienen te zijn van deze stand van zaken en is dit in feite ook.

Ter verduidelijking van een discussie over het onderhavige punt is het mogelijk dienstig gebruik te maken van een indeling van wetenschappen naar de mate van toepassing van een theorie gegeven door van Peursen. Hij breekt met de indeling naar  $\alpha$ ,  $\beta$  en  $\gamma$ -wetenschappen en onderscheidt: niet-empirische, zuiver empirische en toegepaste empirische wetenschappen<sup>25</sup>. Tot de niet-empirische wetenschappen behoren alle geformaliseerde systemen als wiskunde

en logica. Tot de zuivere wetenschappen behoren zowel de natuur- als gedragswetenschappen, waarin fundamenteel onderzoek essentieel is. Bij toegepaste empirische wetenschappen staat de realisatie van theorieën en regulering via theoretische bezinning centraal. De toegepaste empirische wetenschappen zullen bij uitstek een interdisciplinair karakter dragen. De eerstgenoemde vorm bestrijkt een ruimer veld doch is leger. De laatste vorm is beperkter doch toegespitster. Onderwerpen uit de eerste vorm kunnen de kernvakken en uit de tweede de basisvakken worden genoemd. Tussen deze drie categorieën van wetenschappen zal steeds een wisselwerking bestaan.

Tot de tweede categorie kunnen de *organisatiewetenschappen* worden gerekend, waarin gezocht wordt naar weerlegging en verifieerbaarheid van uitspraken via experimenten. Tot de derde categorie de *organisatieler*, waarin de regulering van de acties centraal in de beschouwingen staan. Zij is gericht op principiële toepassingsoplossingen en dient uit te gaan van een duidelijke stellingname, van bepaalde waarden en opvattingen. Tot de door van Peursen nog als een vierde vorm genoemde categorie „het praktisch wetenschappelijk verantwoord handelen”, behoort de *organisatiekunde*. Deze is te zien als een geheel van technieken en methoden ontwikkeld ten behoeve van het laten functioneren van organisaties, waarbij een integrale benadering gewenst is.

Vanwege het prille stadium van ons vak zal het onderwijs in de bedrijfskunde de eerste studie jaren overwegend van mono- of eventueel duo-disciplinair karakter zijn. Pas in de latere jaren van het studieprogramma kan naar mijn mening het onderwijs zinvol multi-disciplinair worden bij de behandeling van meer applicatoirisch gerichte onderwerpen.

Integratie van de stof, zoals deze is gedoceerd in de vakspecialistische colleges is te bereiken in het zogenaamde projectenwerk, maar kan vooral worden nagestreefd gedurende de behandeling van de keuze-onderwerpen in het derde en vierde studiejaar en gedurende het afstuderen in de praktijk in het vijfde jaar op een maatschappelijk relevant onderwerp, waardoor de studieduur formeel feitelijk al tot 4 jaar is teruggebracht.

In essentie is een dergelijke opzet van het studieprogramma geen andere dan die der overige afdelingen aan deze Technische Hoge-



school. Ook in de afdeling der elektrotechniek besteedt men de eerste jaren overwegend zijn aandacht aan niet-empirische en zuiver-empirische wetenschappen, welke mono-disciplinair worden gedoceerd. In het derde en vierde studiejaar treedt er een verschuiving op naar de meer toegepast-empirische wetenschappen, waar gebruik wordt gemaakt van de fundamentele begrippen, die zijn overgedragen in de eerste jaren. Ook in deze afdeling mondt de studie overwegend uit in praktisch wetenschappelijk verantwoord handelen gedurende het afstuderen, waar een integratie tot stand moet worden gebracht door de afstudeerders van de behandelende stof om resultaten te bereiken. Een gradueel verschil tussen elektrotechniek en bedrijfskunde bestaat hierin, dat de te bestuderen zuiver-empirische onderwerpen iets verder uit elkaar liggen bij bedrijfskunde. Het niveau van abstract denken ligt binnen beide afdelingen tamelijk dicht bij elkaar, als ik mij niet vergis.

#### *Dames en Heren,*

Elke organisatiekundige of bedrijfskundige zal zich bij uitoefening van zijn functie tot op zekere hoogte dienen aan te sluiten bij de door de organisatie geaccepteerde doeleinden en gestelde eisen. Hij kan het zich niet veroorloven toeschouwer te blijven. Hij zal mee moeten doen met het spel om de knikkers bij het opstellen van de spelregels.

Velen van de bedrijfskunde-studenten van vandaag zullen de organisatie-adviseurs van morgen zijn. Zij zullen zich de terminologie en de slogans van het vak eigen moeten maken. Zij zullen, naar ik vurig hoop, een belangrijke en positieve rol in het maatschappelijk leven gaan vervullen. Misschien ook zullen zij zichzelf gaan aanprijzen in bloemrijke stijl op een wijze waarop cosmetica heden ten dage aan de markt worden gebracht.

Bij het lezen van sommige teksten waarin cosmetica worden aangeprezen, vertaal ik ze (ik hoop dat u dat mij wilt vergeven) in stilte wel eens in adviseurstermen. Ik zal u er een voorbeeld van geven aan de hand van een tekst op een zacht-roze verpakking.

„A deeply penetrating cream for day and night use, containing certain essential scientific ingredients to help your skin stay supple and young looking, etc.”<sup>2</sup> is om te zetten in:

„A deeply penetrating management technique for day and night shift

containing essential scientific methods to help your firm stay flexible and orderly looking, enz.”

Laten wij ons troosten met een uitspraak van een beroemd Zwitsers dermatoloog, dat de meeste mensenhuiden zo sterk zijn, dat ze zelfs bestand zijn tegen cosmetica.

Ik dank u voor uw aandacht.

### Verwijzingen en geraadpleegde literatuur.

- 1 Humble, J. W. Naar betere bedrijfsresultaten. Alphen a.d. Rijn, 1970.
- 2 McGuire, F. W. Ondernemen en beslissen. Marka 105. Utrecht, 1969.
- 3 Bouma, J. L. Ondernemingsdoel en winst. Leiden, 1966.
- 4 Naschold, F. Organisatie en Democratie. Mens en medemens 90. Utrecht, 1970.
- 5 Hill, W. The goal formation process in complex organizations. *Journal of Management Studies* 6 (1969).
- 6 Galbraith, J. K. The new industrial state. Boston, 1967.
- 7 Lambers, H. W. Over het ondernemingsdoel. *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen* 10 (1967).
- 8 Cyert, R. M. and J. M. March. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, 1963.
- 9 P. A. Management Consultants Ltd. (ed.). *Company Organization; Theory and Practice*. London, 1970.
- 10 Gross, E. The definition of organizational goals. *British Journal of Science* 20 (1969).
- 11 Broom, H. N. *Business Policy and Strategic Action*. Englewood Cliffs, 1969.
- 12 Congres ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan van de afdeling Techn. Efficiency en Organisatie in Eindhoven dd. 4 juni 1971.
- 13 Barrett, J. H. Individual goals and organization objectives; a study of integration mechanisms. *Ann Arbor*, 1970.
- 14 Wrapp, H. E. Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review* 45 (1967).
- 15 Seashore, S. E. and E. Yuchtman. Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 7 (1962).
- 16 Yuchtman, E. and S. E. Seashore. A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review* 32 (1967).
- 17 Hauschildt, J. Zur Artikulation von Unternehmenszielen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* 22 (1970).
- 18 Pinnell, L. B. The development of long term corporate planning at Pilkington. *Long range planning* 2 (1969).
- 19 Grapperhaus, F. H. M. Moko, een parabel over inflatie. AO boekje 1368. Amsterdam 1971.
- 20 Granger, C. H. The hierarchy of objectives. *Harvard Business Review* 32 (1964).
- 21 Kepner, Ch. H. and B. B. Tregoe. *The rational manager; a systematic approach to problem solving and decision making*. New York, 1965.
- 22 Hirschman, A. O. and C. R. Lindblom. Economic development, research and development, policy making; some converging views. *Behavioral science* 7 (1962).
- 23 Spencer, M. H. Uncertainty, expectations and foundations of the theory of planning. *Journal Academy of Management* 5 (1962).
- 24 Botter, C. *Industrie en Organisatie*. Deventer, 1971.
- 25 Peursen, C. A. van en S. L. Kwee. *Wegwijs in de wetenschap*. Rotterdam 1966.