

Organisatieontwikkeling : algemeen kader

Citation for published version (APA):

Houben, G. J. P. M. (1970). *Organisatieontwikkeling : algemeen kader*. (TH Eindhoven. Vakgr. organisatiekunde : rapport; Vol. 19). Technische Hogeschool Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1970

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

Take down policy

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

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

ARW
04
HE

augustus 1970

th

**University of Technology Eindhoven
Netherlands**

Department of Industrial Engineering

e

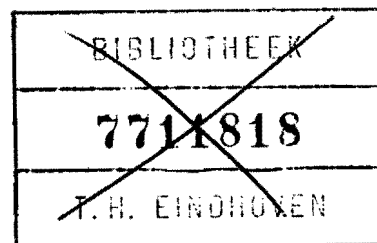
ORGANISATIEONTWIKKELING

algemeen kader

G. Houben

groep organisatieleer

<u>INHOUD</u>	pag.
I. <u>INLEIDING</u>	2
II. <u>THEORIE EN PRAKTIJK</u>	3
II-1. Theorie en kunde	4
II-2. Wetenschap en praktijk	4
III. <u>PROFESSIONALISERING</u>	6
III-1. <u>Strukturverandering</u>	7
a. De arbeidsverdeling	7
b. Spanning tussen mentaliteiten	8
III-2. Theoretici en praktici	10
IV. <u>VORMGEVING VAN DE THEORIE</u>	13
V. <u>HET PLANNEN VAN VERANDERING EN ORGANISATIE- ONTWIKKELING</u>	16
VI. <u>KRITISCHE THEORIE EN PLANNED CHANGE</u>	18
VII. <u>SLOTBESCHOUWING</u>	20
<u>NOTEN</u>	21



I. INLEIDING.

In het "Handwörterbuch der Organisation 1969" merkt E. Grochla op, dat men binnen de organisatietheorie onderscheid kan maken tussen: terminologische, descriptieve, empirisch-kognitieve en praxeologische systemen van uitspraken^{*}).

"Terminologische Aussagensysteme dienen dazu, Definitionen für den wissenschaftlichen Sprachgebrauch festzulegen. Deskriptive Aussagensysteme beschreiben mit Hilfe der Sprachlichen Ausdrücke der terminologischen Aussagensystems die Objekte des jeweiligen Gegenstandsbereichs. Empirisch-kognitieve Aussagensysteme bestehen aus Sätzen, die Hypothesen über empirischen Gesetzmäßigkeiten enthalten. Sie streben damit die Erklärung und Prognose empirischer Sachverhalte an; der Wahrheitsgehalt der Hypothesen ist nur nach empirischer Überprüfung zu beurteilen. Praxeologische Aussagensysteme sind auf zweckgerichtetes gestaltendes Handeln ausgerichtet".

Dit rapport vormt een onderdeel van een cyclus van drie rapporten; die uiteindelijk een bijdrage nastreven van de roltheorie aan bovenvermelde "Praxeologische Aussagensysteme", ofwel aan de planned change.

Behalve dit rapport dat als titel draagt:

- organisatieontwikkeling: algemeen kader, zal nog verschijnen;
- rapport 2: organisatieontwikkeling: methoden en technieken en
- rapport 3: organisatieontwikkeling: aanzet tot een roltheoretische analyse.

In de organisatieliteratuur treft men steeds meer publikaties aan die zich bezig houden met: planned change, organisatieontwikkeling, het ontwerpen van organisaties, reorganisatie, sociale technologie, het plannen van veranderingen binnen organisaties enz.

Deze studies vertonen dikwijls raakvlakken met de operations-research, met de agologie; de sociale psychiatrie, de sociale pathologie of met de politicologie.

Dit rapport streeft inzicht na in het raam waarbinnen de organisatieontwikkeling valt; zowel in de enge zin (binnen de organisatie) als in de brede zin (binnen de wetenschap).

Gezien het feit dat de materie nog jong dynamisch en weinig uitgekristalliseerd is, heeft de schrijver zich beperkt tot de organisatieontwikkeling -dit is dat veld binnen de planned change, dat primair gedragswetenschappelijke kennis gebruikt. Hij wil echter proberen een bijdrage te leveren tot een breder, meer integraal inzicht in de planned change in het algemeen.

Gezien de complexiteit van het veld en de beschikbare tijd wordt geen volledigheid nagetreefd.

II. THEORIE EN PRAKTIJK.

Binnen de Europese en Amerikaanse ondernemingen speelt zich een geleidelijke overgang af van een traditioneel-patriarchale naar een meer rationeel-wetenschappelijke vorm.⁽¹⁾ Deze is sociaal-structureel te karakteriseren als een overgang van een gesloten naar een open systeem.

Dit zich openen gaat gepaard met de volgende verschijnselen:

- Veranderingen in de omgeving moeten meer opgevangen worden. De markt wordt minder stabiel (geografisch en sociaal-vertikaal). De onderneming wordt ook sterker gebonden aan de omgeving (regering, vakbonden, klanten enz.). De klemtoon komt van produktie (backward integration: grondstoffen en produktie centraal) op de afzet te liggen (forwardintegration; markt en behoeften van de consumenten centraal). In plaats van zich te oriënteren op het verleden (klemtoon op ervaring en traditie), richt men zich steeds meer op de toekomst (planning wordt steeds belangrijker).

- Vernieuwen en veranderen (verbeteren en uitvinden) wordt wetenschappelijker aangepakt. De verandering in informatie maakt het opslaan, verwerken, terugvinden en sorteren ervan problematisch. Men streeft een meer rationele groei na van de onderneming. Niet zo maar "groter worden", maar het efficiënt benutten van de bronnen wordt meer het doel.

- De leiding gaat steeds meer uit de handen van de eigenaar over naar de "professional". De band tussen kapitaalverschaffers en onderneming wordt hierdoor zwakker. De tegenstelling tussen kapitaal en arbeid gaat over in een soort "osmose". Als men stelt dat de onderneming gebaseerd is op de volgende bronnen: kapitaal, menselijke hulpbronnen en informatie, dan blijkt dat vroeger de informatie meer in de handen van het kapitaal was. Nu kent de onderneming meer een continuüm van "human resources". De mens wordt steeds minder als een "economic man" gezien; men gaat meer begrip krijgen voor "pluralistic motivation".

Bovenvermelde verschijnselen blijken onderling sterk van elkaar af te hangen en elkaar sterk wederzijds te beïnvloeden.⁽²⁾

Zoals hierboven vermeld werd, leidt de toename van dynamiek en complexiteit van omgeving en intern functioneren van de organisatie tot een steeds meer toepassen van wetenschappelijk inzicht bij het plannen van verandering en vernieuwing.⁽³⁾

In de volgende paragrafen zal in verband hiermee ingegaan worden op de relatie theorie-praktijk. Het blijkt dat de toepassing van wetenschappelijke theoriën in de praktijk dikwijls leidt tot het ontstaan van

II-1. Theorie en kunde.

Wetenschap omvat alle kennis die met behulp van de wetenschappelijke methode wordt vergaard. Onder de wetenschappelijke methode wordt verstaan het cyclisch proces van inductie, deductie en verificatie en een eeuwig zoeken naar verbetering van theorieën die men slechts voorlopig aanhangt. ⁽⁴⁾

Onder kunde (common sense of "ordinary knowledge") wordt verstaan: alle kennis die niet op basis van de wetenschappelijke methode verkregen is. ⁽⁵⁾

Het is duidelijk dat het onderscheid tussen theorie en kunde gradueel is. Men kan dan ook stellen dat wetenschap en wetenschappelijk gedrag tot op zekere hoogte gevonden kan worden door de hele geschiedenis van de mens heen en in elke maatschappij, onafhankelijk het technologisch niveau van de beschaving. ⁽⁶⁾ De moderne wetenschap probeert systematisch de kennis uit te breiden en de fouten hieruit tot een minimum te beperken. ⁽⁷⁾

II-2. Wetenschap en praktijk.

H. Albert maakt een onderscheid tussen technologie en techniek (vgl.: sociale technologie en politiek). Onder technologie verstaat hij een systeem van uitspraken waarin handelingsmogelijkheden expliciet gemaakt zijn, ⁽⁸⁾ terwijl onder techniek "toepassing van technologische uitspraken in het praktische leven" verstaan wordt. ⁽⁹⁾

Technologie omvat dus geen voorschriften, maar "informative Aussagen". ⁽¹⁰⁾ "Informative Theorien lassen sich unter Verwendung bestimmter Relevanz kriterien in technologische Systeme transformieren, ohne dass normative Aussagen eingeführt werden". ⁽¹¹⁾ ⁽¹²⁾

In de geschiedenis van de filosofie openbaart zich een dualistisch denken: Ideeën en emoties; rationale en niet rationale waarneming en kennis aangetast door emoties; theorie en praktijk, en theoreticus en praktijkman worden gepolariseerd tegenover elkaar geplaatst. * ⁽¹³⁾ In deze ideologisch bepaalde denkbeelden wordt de behoefte van de theoreticus om de superioriteit van zijn wetenschappelijk inzicht te beklemtonen tot uitdrukking gebracht. Doch ook openbaart zich hierin het anti-intellectualisme van de praktijkman, die ervaring belangrijker acht dan wetenschap. ⁽¹⁴⁾

* Vergelijk het onderscheid tussen formele en informele organisatie.

Ook de informele organisatiestructuren zijn rationeel!

Een polarisatie van het onderscheid tussen wetenschap als kennis en als actie is gevaarlijk, wanneer rationele actie een kwestie van leven of dood is geworden.⁽¹⁵⁾

Terwijl men methodologisch geen wezenlijk verschil kan aanduiden tussen wetenschap en actie, blijkt in de sociale werkelijkheid sprake van een konfliktsituatie. De diepste grond hiervoor is te vinden in het feit dat wetenschappelijke kennis explosief en radikaal is. Ze bedreigt voortdurend de status quo.⁽¹⁶⁾ Ze vindt haar oorzaak juist in het besef dat de bestaande praktijk onbevredigend, problematisch is.^{(17) (18)}

In het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op de structurele onderbouw van de tegenstelling tussen theorie en praktijk.

III. PROFESSIONALISERING.

Theoretisering is een dialektische bezigheid, het omvat engagement (diepe emotionele betrokkenheid met het objekt van studie) en afstand nemen (met behulp van rigoreuze wetenschappelijke methoden; door het streven naar expliciete en logisch doorzichtige argumentatie en nauwkeurige empirische interpretatie van de gebruikte calculi wordt objektivering nagestreefd). (19)

Theorie kan direkt, dat wil zeggen door richting te geven aan het handelen; en indirekt, dat wil zeggen door inzicht te geven in de werkelijkheid, de praktijk beïnvloeden. (20)

De bureaukratische structuur paste in een statische omgeving. In extreme vorm kent zij geen terugkoppeling (leren van haar eigen fouten hoefde niet zo). (21)

Traditie die zijn neerslag vond in "ervaring" kon nog leidraad voor het handelen zijn. Als beperking van deze theorievorming op vóór-wetenschappelijk niveau kan men aangeven:

- voorbarige generalisaties of vuistregels kunnen "door langdurig gebruik geheiligde misslagen" zijn. (22)

De dynamisering van de "omgeving" van de onderneming leidt tot toenemende "verwetenschappelijking". Steeds meer specialisten worden aangetrokken. (23)

III-1. Structuurverandering.

Het inkorporeren van de specialisten met behulp van de lijn-staf-principes bleek onmogelijk (De specialist heeft macht; omdat men hem nodig heeft; hij kan schaarse middelen toewijzen⁽²⁴⁾).

Het lijn-staf konflikt, dat in veel studies nader bestudeerd is geworden⁽²⁵⁾ vindt zijn diepste oorzaak in het konflikt tussen twee mentaliteitskomplexen⁽²⁶⁾. Deze hangen samen met:

- a) de arbeidsverdeling, zoals deze logisch afgeleid kan worden uit de doelstellingen van de organisatie.
- b) de historisch gegroeide machtstructuur binnen bureaukratische organisaties.

Het op grote schaal opnemen van specialisten binnen de organisatie leidde tot structuurveranderingen. Om hier een inzicht in te krijgen zal op de funktionele arbeidsverdeling en op de spanning tussen de mentaliteiten ingegaan worden.

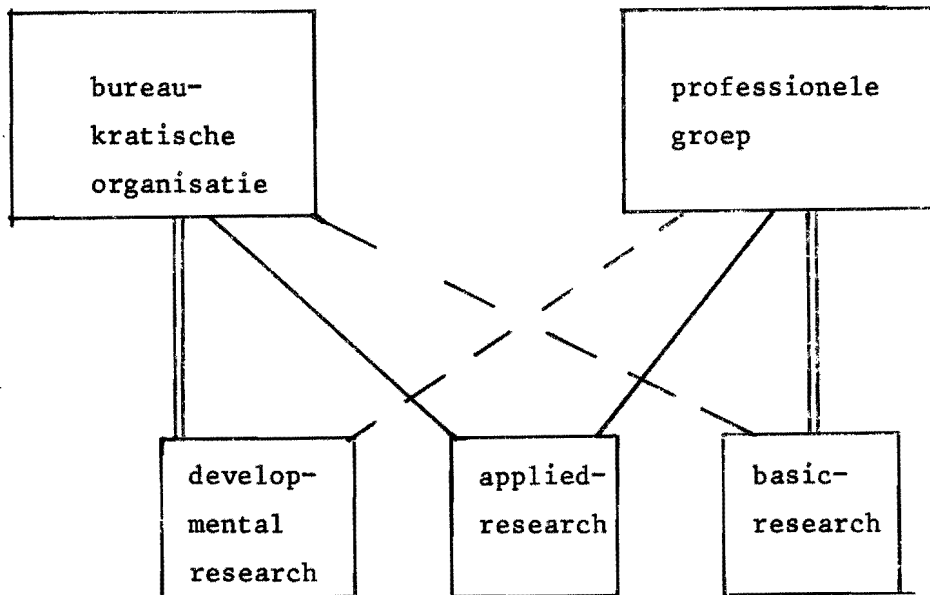
a. de arbeidsverdeling. - M. Teulings onderscheidt:

ontwikkelingsactiviteiten (gericht op exploratie van nieuwe mogelijkheden die zich voordoen) naast beheersingsactiviteiten (gericht op het voorkomen van dysfunktionele variaties in het bedrijfsgebeuren)⁽²⁷⁾.

Men kan de regiems als volgt karakteriseren:

kenmerken arbeidsverdeling	managers beheersingsactiviteiten	specialisten ontwikkelingsactiviteiten
deskundigheid	gebonden aan de "couleur locale"; ervaringskennis	gebonden aan fase en snelheid van kennisontwikkeling buiten het bedrijf
	gericht op stabilisering van interne relaties, klemtoon op routinetaken	gericht op vernieuwing

Uit bovenvermeld schema blijkt dat een sterke identifikatie met de professionele wereld (wetenschappelijke) functioneel is voor het ontwikkelingsregiem⁽²⁸⁾. Binnen de specialistengroep kan men een verdere differentiatie aanbrengen, zoals bijvoorbeeld W. Evan doet (zie schema)⁽²⁹⁾. (voor specialisten die binnen een researchorganisatie werken).



- ==== sterke identifikatie
- _____ matige identifikatie
- zwakke identifikatie

Een statisch polair tegenover elkaar plaatsen is hier ongewenst. Gezamenlijk werken aan een projekt kan de identifikatie met de professionele groep (tijdelijk?) versterken.

b. spanning tussen mentaliteiten⁽³⁰⁾.

De traditionele bureaukratische structuur werd gekenmerkt door een relatief sterk overwicht van het beheersingsregiem en de daarbij horende "produktie-ideologie"⁽³¹⁾. Volgens deze ideologie heeft de organisatie een eigenaar die een bepaald doel wil maximaliseren door middel van een organisatie. De organisatie is het werktuig, nodig

voor het bereiken van dit doel. Dit vraagt om arbeidsverdeling. De organisatie is primair een morele en normatieve eenheid, geen koalitie⁽³²⁾; controle staat centraal ofwel het gehoorzamen of zich konformereren aan de centrale autoriteit. Konflikt is niet legitiem. De bureaucratie is dan ook wezenlijk behoudend, het nieuwe wordt gezien als een bedreiging, de klemtoon ligt op de interne verdeling van macht en status⁽³³⁾. Vernieuwing vraagt om een structuur die probleem- en niet produktiegeoriënteerd is⁽³⁴⁾.

In het navolgende overzicht wordt de traditioneel bureaukratische mentaliteit (en structuur) ideaaltypisch naast de geconstateerde verschuivingen geplaatst⁽³⁵⁾.

	traditioneel-bureaucratisch verschuiving naar:	
aard van het "problemsolving process".	- relatief weinig verandering, veel routine. Traditie en ervaring staan centraal. Vernieuwing door topwisseling en tengevolge van crises. Status van de functie is bepalend voor de arbeidssatisfactie ⁽³⁵⁾ .	- dynamiek; wetenschappelijke benadering wordt noodzakelijk. Creatief gedrag staat centraal. Klemtoon op intrinsieke arbeidssatisfactie.
aard van de machtsstructuur	ideaaltypisch: relatie patriarch ↔ onmondigen basis personeelsbeleid "willekeur" (ook bescherming) ⁽³⁷⁾ . Bedeling in plaats van rechtvaardigheid ⁽³⁸⁾ . Afbakening van macht; kanalen van boven naar beneden.	behoeften van ondergeschikten gaan meer meespelen. machtsstructuur wordt meer functioneel. steeds meer projekt approach (probleemgericht).
<u>koöperatief gedrag.</u>		
-gericht op doeleinden van de organisatie	omschreven door de top: Technisch/Economische doeleinden centraal	meer referentie groepen spelen mee in het bepalen van de doeleinden.
-afbakening macht	basis: traditie, klemtoon op gehoorzaamheid en konformisme. top heeft de informatie	dynamiek schept problemen. deze eisen "probleemgeoriënteerde" beïnvloedingsstructuren

<p>-aandeel in resultaat van het probleemsolvingsprocess</p>	<p>wordt door de topgroep bepaald. klemtoon op relaties</p>	<p>ook andere referentiegroepen bepalen mee. beloning naar prestatie.</p>
<p><u>konfliktgedrag</u></p>	<p>men staat sterk selektief ten aanzien van informatie en relaties. konflikt is taboe. moraliserende reaktie op konflikt: niet open voor interne dynamiek van de ander. (verdinging)</p>	<p>konflikt is de basis van kreatief gedrag. vrije kommunikatie bevordert de oplossing van konflikt.</p>
<p>-identifikatie met referentiegroepen.</p>	<p>nauw omschreven welke relaties toegelaten zijn. veel groepen "informeel" (o.a. vreemden).</p>	<p>men erkent bepaalde vormen van informeel gedrag als noodzakelijk.</p>
<p>↑ ↓ -individuele behoeften</p>	<p>tonen van emoties en affektie is taboe. (39)</p>	

Onderzoek toont aan dat zich ook op de lagere niveau's binnen de organisatie een noodzaak voordoet tot een meer systematisch analytische benadering. Zo voldoet volgens F. Weltz ervaring als som van de oplossingen van vroegere problemen ook op het niveau van de voorman niet meer⁽⁴⁰⁾. Er ontstaat namelijk een gemakkelijke fixering op eenmaal aangewende gedragswijzen uit het verleden en deze hoeven niet de beste oplossingen te leveren.

III-2. Theoretici en praktici.

De verwetenschappelijking van de organisatie blijkt een relatief snel verlopend proces te zijn; dat zijn diepste oorzaak vindt in de toenemende complexiteit van de organisatieprocessen (en deze op zijn beurt weer verhoogt)⁽⁴¹⁾. Binnen de huidige organisatiestructuren lijkt een arbeidsverdeling tussen beheers- en ontwikkelingssystemen functioneel te zijn.

Al naar gelang de situatie bevindt bepaalde roldrager in de organisatie zich in rolstructuren die in problemsolvingprocessen gewikkeld zijn, die men statisch dan wel dynamisch van karakter zijn.

Naarmate ze routinematiger van karakter zijn (de norm is relatief stabiel en de rolgedragingen op basis waarvan deze te bereiken is, zijn bekend) openbaart zich het "beheers"denken. Zijn ze dynamischer van aard dan ziet men het ontwikkelingsdenken ontstaan dat zich oriënteert op de wetenschap.

Terwijl in de eerste situatie het handhaven van een bepaalde orde centraal staat, openbaart zich in de tweede een kritische toetsing van de situatie die gericht is op verandering, dit wil zeggen op doorberekening van het routinematige.

Veel spanning die wetenschapsmensen binnen de organisatie ervaren, komt voort uit de traagheid van de oude structuur.

Wetenschapsmensen willen primair creatief zijn. Willen ze hierin slagen dan moeten zij gestimuleerd worden door andere wetenschapsmensen; de enige groep die kompetent is om te oordelen⁽⁴²⁾. Zij blijken verder meer toekomstgericht te zijn en meer waarde te hechten aan wetenschappelijke publikaties⁽⁴³⁾.

S. Cotgrove merkt op dat wetenschapsmensen een "soort" vormen, dat niet alleen tevreden is met sukses in een beroep⁽⁴⁴⁾.

Het produkt dat de ingenieur levert is eerder konkreet dan verbaal. Zijn werk zal niet zo gauw logische gevolgen hebben voor het werk van anderen. Hij moet praktisch zijn; dat wil zeggen: hij moet mechanismen produceren die funktioneren⁽⁴⁵⁾.

A. Gouldner maakt onderscheid tussen de cosmopolitans en de locals onder de wetenschapsmensen. Leden van de eerste categorie hebben een sterkere enterne referentiegroeporiëntatie (o.a. met de wetenschappelijke wereld), ze kultiveren de gespecialiseerde kundigheden die bij hun rol horen, maar kennen een lage identifikatie met de organisatie waarin ze werken. Terwijl de cosmopolitans de klemtoon leggen op vakmanschap, leggen de locals die op loyaliteit⁽⁴⁶⁾.

W. Kornhauser breidt dit schema als volgt uit:⁽⁴⁷⁾

Hij onderscheidt vier typen: wetenschapsmensen met resp.

1	—	hoge	professionele	en	een	lage	organisatieoriëntatie.
2	—	lage	"	"	"	hoge	"
3	—	hoge	"	"	"	hoge	"
4	—	lage	"	"	"	lage	"

De eerste categorie wordt cosmopolitan, professional of specialist, de tweede local, beroepsbureaunkraat, of careerist; de derde specialist bureaunkraat; de vierde hybride, missionaris of politikus genoemd.

Deze verschillen in oriëntatie houden nauw verband met de plaats die men inneemt in het arbeidsproces⁽⁴⁸⁾ ⁽⁴⁹⁾. Ze blijken duidelijk een psychische en een sociaal structurele komponent te hebben.

R. Lewin merkte reeds op dat er niets zo praktisch is als een goede theorie⁽⁵⁰⁾. Men mag dan ook stellen, dat de goede praktikus een goede theoretikus hoort te zijn. Het is alleen de vraag in hoeverre de praktijk hem nog tijd en gelegenheid geeft om theoretisch bij te blijven.

Voorlopig lijkt het erop van de praktikus te vragen dat hij ;

- kritisch kan denken (wetenschappelijke attitude)
 - risico's durft te nemen (een aparte skill)
 - theoretisch goed gevormd is en blijft
- gelijk staat met een zoeken van het schaap met vijf poten.

IV. VORMGEVING VAN DE THEORIE.

Het in het vorige hoofdstuk geanalyseerde spanningsveld is het kader waarbinnen iedereen tot op zekere hoogte leeft die aan theorievorming wil doen met betrekking tot het functioneren van de organisatie of de konstruktie van organisatiestructuren. Het is duidelijk dat ideologieën die verband houden met groepsbelangen en belangen in verband met gespeelde rollen als impliciet theoretisch kader gaan functioneren van waaruit men de werkelijkheid observeert. Feiten zijn immers steeds waarnemingen gedaan binnen een bepaald theoretisch kader.

De ontwikkeling van de gedragswetenschappen en de organisatie-theorie heeft ertoe geleid dat men zich steeds meer is gaan bezighouden met het vormen van organisatiestructuren. Aanvankelijk gebeurde dit technokratisch: "Hoe kan men mensen en middelen zodanig ordenen, dat bepaalde gewenste outputs verkregen worden?"

Centraal thema was: "Het overwinnen van weerstand tegen verandering"⁽⁵¹⁾ ⁽⁵²⁾.

De mens werd gezien als een te prikkelen objekt. Deze statische benadering waarin werktevredenheid en arbeidsmoreel nog in aanmerking genomen werden, maakte langzaam maar zeker plaats voor een benadering waarin de persoon wordt gezien als centraal in het arbeidsveld. Het menselijk behoeftenpatroon komt in het centrum van de belangstelling⁽⁵³⁾.

G. Homans merkt op dat toename van de complexiteit van de rollenstructuur waarin de mens funktioneert, van de mens eist, wil hij goed functioneren, dat hij meer rekening houdt met de behoeften van de ander. Dit zou de basis vormen van het sterkere streven naar demokratisering⁽⁵⁴⁾.

Parallel met de ontwikkeling van een kijk op de mens als "pluralistic motivation" ontstaat de kijk op de organisatie als een structuur waarbinnen men meerdere (dikwijls met elkaar strijdige) doelstellingen nastreeft.

De theorieën die zich bezighouden met het vormen van organisatiestructuren, verschillen sterk wat betreft vocabulaire en strategie. Het is de bedoeling hier wat dieper op in te gaan.

Men kan onderscheid maken tussen een sociaal-pathologische en een technologische oriëntatie⁽⁵⁵⁾. De eerste aanpak gebruikt begrippen als diagnose en therapie. Verder ligt de klemtoon op medische en psychoanalytische begrippen. Voorbeelden van deze benadering vormen de sociale psychiatrie en tot op zekere hoogte stromingen binnen de sociale pathologie en de planned change^{*}.

De technische oriëntatie legt de klemtoon op de begrippen ontwerp en konstruktie. In extremo levert de specialist die de technische oriëntatie aanhangt een rapport aan de opdrachtgever(s) waarin het nieuwe organisatiemodel weergegeven wordt.

A. Gouldner verwerpt de "engineering approach" omdat deze
= zich primair baseert op de probleemstelling van de opdrachtgevers
= te weinig aandacht besteedt aan de relatie met het cliëntsysteem
= te gemakkelijk aanneemt dat de opdrachtgevers ook met zijn onderzoeksresultaten zullen werken.

Hij pleit voor een onafhankelijke diagnosestelling en een relatie die zodanig is, dat hierdoor invoering van de inzichten van de onderzoeker gestimuleerd worden⁽⁵⁶⁾.

Hierbij valt op te merken dat meer moderne technologische approaches ook aandacht besteden aan de door hem vermelde punten.

Dat zich toch zo verschillende approaches naast elkaar openbaren:

(J. Friedmann onderscheidt: process-oriented naast plan-oriented-approaches⁽⁵⁷⁾) hangt samen met de volgende factoren.

- de sociaal pathologische oriëntaties leggen meer de klemtoon op het functioneren van de mens. Progressieve oriëntaties zien primair pathologische structuren die tot pathologisch gedrag leiden (centraal begrip: vervreemding), terwijl konservatieve oriëntaties de klemtoon leggen op pathologische substructuren (groepen of mensen) die het geheel (organisatie of maatschappij) minder goed doen functioneren (centraal begrip: anomie). Deze dualistische schildering moet men niet te absoluut nemen.
- Er is een tendentie dat de sociaal pathologische oriëntatie de materie methodologisch minder bewust benadert. Gedeeltelijk wordt dit ook veroorzaakt door de onmacht integrale modellen van organisatiestructuren te maken. Het veranderen, respectievelijk omvormen van organisatiestructuren vraagt methodologisch om een expliciet gemaakt model van een organisatie (dat zoveel mogelijk manipuleerbare variabelen bevat). De technologische oriëntatie houdt zich meer expliciet met modelontwerp bezig.
- De verwerkelijking van het ontwerp vraagt methodologisch inzicht in de "materie" die omgevormd moet worden. De sociaal pathologische oriëntatie besteedt hier meer aandacht aan.

Het is duidelijk dat integratie nagestreefd moet worden.

Als studievelden die zich bezig houden met geplande verandering van organisatiestructuren werden hierboven reeds vermeld:

- planned change; sociale psychiatrie en sociale pathologie. Men zou nog kunnen vermelden: sociale agologie, politicologie en operations research.

Hoewel de grenzen tussen deze benaderingen dikwijls bijzonder vaag zijn, zal in het volgend hoofdstuk op een en ander iets dieper ingegaan worden.

V. HET PLANNEN VAN VERANDERING EN ORGANISATIEONTWIKKELING.

Onder planned change kan men verstaan: "a conscious, deliberate and collaborative effort to improve the operations of a system, whether it be self-system, social system or cultural system through the utilization of scientific knowledge". Deze definitie die door W. Bennis, K. Benne und R. Chin gegeven wordt in hun werk: *The planning of change 1966*⁽⁵⁸⁾ is breder dan die van organisatieontwikkeling (organization development). Deze is gericht op "planned interventions in the organizations processes" waarbij gedragswetenschappelijke kennis gebruikt wordt⁽⁵⁹⁾.

R. Leavitt onderscheidt drie oriëntaties in de benadering van planned change: de structuur; de technologische- en de mensoriëntatie, Terwijl de structuuroriëntatie primair de klemtoon legt op kommunikatie, macht en workflow en de technologische richting streeft naar structurering van de techniek door de inschakeling van hulpmiddelen, die zelf ook een overwegend technisch karakter hebben, probeert de mensoriëntatie machtsstructuren te beïnvloeden door middel van verandering van menselijk gedrag⁽⁶⁰⁾.

Onder de structuurapproach laat hij de aanpak van de klassieke organisatietheorie, van de decentralisatiestroming en de engineering approach (gericht op verandering van de structuur van de workflow) vallen. Onder de technische oriëntatie valt volgens hem het scientific management, de operations research⁽⁶¹⁾ en de human engineering aanpak.

Bij de mens approach noemt hij de manipulerende approaches naast de "power-equalization-approaches"⁽⁶²⁾.

De organisatieontwikkeling zoals deze zich vooral in de U.S.A. openbaart concentreert zich primair op gebieden verwant met die vallend onder structuur en mens oriëntaties⁽⁶³⁾.

Omdat deze benadering nauw verwant is met andere min of meer institutionaliseerde approaches binnen de gedragswetenschappen, zal hier even beknopt op ingegaan worden. Het zal blijken dat enkele benaderingen elkaar nogal overlappen.

M. van Beugen maakt een onderscheid tussen agogie en agogische aktie. Terwijl bij agogie de beïnvloedingsprocessen "natuurlijk" plaats vinden, wordt bij agogische aktie een "kunstmatige" relatie opzettelijk tot stand gebracht daar waar natuurlijke levensverbanden in een of ander opzicht te kort schieten. Hij stelt dat agogische

aktie vrijwel identiek gesteld kan worden met het begrip "planned change"⁽⁶⁴⁾.

Het valt te betwijfelen of het onderscheid van M. van Beugen wel voldoende grond heeft. Opzettelijk "kunstmatig" ingrijpen is bij een organisatie "natuurlijk"!

De sociale psychiatrie probeert bij de behandeling van geesteszieken in engere zin en van gedragsstoornissen in de meest brede zin, zowel biologische, psychische als sociologische inzichten te gebruiken⁽⁶⁵⁾.

Een hoofdthema binnen de politikologie is planned change op staatsniveau (zie ook: politieke sociologie)⁽⁶⁵⁾. Zo houdt de sociale pathologie zich bezig met de studie en het oplossen van sociale vraagstukken⁽⁶⁷⁾. Onder een sociaal probleem wordt verstaan een significante diskrepantie tussen sociale normen en sociale werkelijkheid. Belangengroepen spelen een grote rol bij het bepalen of de diskrepantie groot genoeg is om de spreker van een sociaal vraagstuk⁽⁶⁸⁾.

Het navolgende hoofdstuk zal handelen over de relatie tussen "kritische theorie" en "planned change".

VI. KRITISCHE THEORIE EN PLANNED CHANGE.

In de voorgaande hoofdstukken kwam de intelektueel naar voren als iemand met veel gezichten; van bureaukraat en ingenieur tot zedemeester zoals L. Bodin de differentiatie typeert⁽⁶⁹⁾. De zedemeester blijkt de rol van "beste stuurman aan wal" te spelen in de ogen van de praktijkman. Vanuit wetenschappelijk en vanuit etisch standpunt blijkt deze rol noodzakelijk. Zogenaamde praktijktheorieën blijken dikwijls zwaar ideologisch van karakter te zijn⁽⁷⁰⁾ en de "morele neutraliteit van de geleerden" blijkt binnen veel groepen ervaren te worden als een sociaal probleem⁽⁷¹⁾.

De onvrede met de bureaucratie als sociaal verschijnsel zit diep geworteld in de gedragswetenschappelijke traditie⁽⁷²⁾. Zo toont recent onderzoek naar de mate van vervreemding bij de leden van bureaucratische organisaties aan dat terwijl de leidinggevendenden weinig last van dit fenomeen hebben, de "geleiden" daarentegen sterke tekenen van vervreemding tonen⁽⁷³⁾.

In veel publikaties wordt kritiek geleverd op de uitbuiting van de arbeidersgroep (sociaal: gebrek aan ontplooiingskansen en gebrek aan medezeggenschap, economisch: sterke inkomensverschillen). Het begrip manager, bureaukraat en ingenieur verwijst in dit verband dikwijls naar technokraten die kritiekloos aan dit uitbuitingsproces meewerken⁽⁷⁴⁾.

C.W. Mills typeert de gemiddelde sociaal patholoog als iemand die normafwijkingen bestudeert zonder de norm te bestuderen⁽⁷⁵⁾. Een veel geuit verwijt ten aanzien van de planned change is dan ook dat men primair gebruik maakt van aanpassingsmodellen. Kritische sociologen stellen dat men de emancipatie van het handelende individu centraal hoort te stellen; terwijl meer positivistisch georiënteerde sociologen naar een sociale technologie streven, waarin meer doeleinden centraal staan⁽⁷⁶⁾.

Emancipatie van het individu wordt meestal alleen genoemd in verband met verhoging van de produktiviteit ("verhoging van de satisfactie betekent verhoging van de produktiviteit"⁽⁷⁷⁾; of "de toekomst van de onderneming eist democratisering"⁽⁷⁸⁾).

Recente publikaties binnen de planned change wereld tonen nogal begrip met betrekking tot de door de kritische theoretici aangesneden problematiek⁽⁷⁹⁾. Ook blijken er technieken ontwikkeld te worden die een meer direkte verandering van de verdeling van de macht nastreven⁽⁸⁰⁾. In Yoego-Slavië is men bezig met een experiment dat tot doel heeft bureaucratisme op te heffen⁽⁸¹⁾.

Het begrip vervreemding dat veel verder gaat dan de in de aanpassingsideologie passende begrippen moreel en satisfactie werd door R. Blauner gekoppeld aan sociaal-economische makro-structuren⁽⁸²⁾. Ook openbaart zich een op gang komen van de studie van het verschijnsel geluk⁽⁸³⁾.

De kritische socioloog R. Dreitzel is begonnen met een rol-theoretische studie van sociaal pathologische verschijnselen. Menselijk leed voortkomend uit zieke structuren openbaart zich in gedragsstoornissen. Deze vormen het primaire studieobject van zijn werk⁽⁸⁴⁾.

Meer fundamenteel was de studie van de relatie tussen theorie en praktijk van J. Habermas⁽⁸⁵⁾. Zijn kritiek op de positivistische aanpak binnen de sociale wetenschappen heeft behalve een stimulerend vooral een verhelderend effect gehad⁽⁸⁶⁾.

Naar aanleiding van de kontroverse tussen J. Habermas en H. Albert merkt F. Kaufman op⁽⁸⁷⁾: dat de theoretische discussie tussen dialectici en positivisten vruchteloos is. De eerste groep neemt de manifeste; de tweede, de latente functie van de positivistische wetenschapstheorie te weinig ernst. De positivisten legitimeren de wetenschappelijke standsethiek, die praktische activiteit lager waardeert dan zuiver onderzoek en die politieke neutraliteit stimuleert.

Dat de functionele vereisten van de "positivistische" wetenschapsmethodologie dergelijke gevolgen met zich meebrengt is zeker waar.

Hoewel het steeds meer opnemen van gedragswetenschappers en organisatiespecialisten als planned change beoefenaars in de ontwikkelingsregiems binnen de bureaucratie, de kans dat streven naar emancipatie en geluk als legitiem⁽⁸⁸⁾ wordt ervaren vergroot; is het een grote vraag of onze organisatiestructuren media zonder menselijk leed zullen worden.

VII. SLOTBESCHOUWING.

Tot slot nog enkele opmerkingen:

1. Er zal bewust gestreefd moeten worden naar een integratie van de structuur- , de technologische- en de mens-approaches.
2. Noodzakelijk is in verband hiermee een interdisciplinaire aanpak⁽⁸⁹⁾.
3. In dit verband is een bijdrage vanuit de roltheorie van belang.

NOTEN:

1. H. van der Haas: The Enterprise in Transition 1967.
2. H. van der Haas: variaties op een thema van verandering;
tijdsch. voor Eff. en Doc. 38 (1968) p. 157 - 163.
3. W. Bennis: Changing Organizations 1966.
m. Crozier: The Bureaucratic Phenomenon 1965.
4. J. Kemeny: Een wijsgerige visie op de wetenschap 1967 p. 159, 160.
zie ook: G. Bergmann: Philosophy of science 1966 p. 163, 164.
5. Voor meer gedetailleerde definities: zie F. Hartung: Science as an
institution: Philosophy of science 18 (1951) p. 39, 41.
W. Bennis, K. Benne and R. Chin: The planning of change 1966
p. 184.
6. F. Hartung, op cit. p. 38.
7. idem: p. 43.
8. H. Albert: Wertfreiheit als methodisches Prinzip: in:
E. Topitsch: Logik der Sozialwissenschaften 1970 p. 193.
zie ook: T. Kotarbinski: Praxiology; an introduction to the science
of Efficient action 1965 en: A. Kaufmann: Grondslagen voor besluit-
vorming: inleiding tot de praxeologie 1967.
9. idem: p. 206.
10. idem: p. 192.
11. idem: p. 193.
12. zie ook: E. Greenwood: The practice of science and science of
practice: in W. Bennis, K. Benne and R. Chin, op cit. p. 73 vv.
13. W. Bennis, K. Benne and R. Chin p. 192.
14. zie: L. Bodin: Les Intellectuels 1964, Ned. vert.: De Intellectu-
elen 1968.
15. W. Bennis, K. Benne and R. Chin p. 487.
16. idem: p. 488.
17. J. de Vree: Opmerkingen over "theorie" en "praktijk": in:
Sociale Wetenschappen 13 (1970) p. 14.
18. F. Hartung: Sociological foundations of modern science in
Philosophy of Science 14 (1947) p. 72.
E. Zilsel: The sociological voots of science: in Am. Journ. of Soc.
(1942) p. 544 v.
v. Thompson: Bureaucracy and Innovation: in Adm. Sc. Qu. 10
(1965) p. 10.
B. Wilson: The teachers role: a sociological analysis: in
Brit. Journ. of Soc. 13 (1962) p. 16.
K. Merton: Social Theory and Social Structure 1966 p. 548.

19. J. de Vree, op cit. p. 21.
20. idem: p. 23.
21. zie M. Crozier, op cit. en: M. Crozier: The vicious circle of bureaucracy in: T. Burns: Industrial man 1969 p. 254 en: W. Bennis: op cit. p. 199 vv.
22. M. van Beugen: Sociale technologie, 1968 p. 93.
23. F. Kaufmann: Soziologie und praktische Wirksamkeit in B.Schäfers Thesen zur Kritik der Soziologie, 1969.
24. E. Marx en A. Teulings: Samenspel van managers en specialisten 1969, p. 186.
25. zie: T. Burns and G. Stalker: The management of Innovation 1962.
26. J. van Dijck: Het proces van innovatie en verandering in de organisatie in: mens en maatschappij: juli/aug. 1969 p. 309.
27. E. Marx en A. Teulings, op cit. p. 42.
28. W. Kornhauser: Scientists in Industry 1962.
29. W. Evan: Rolestrain and the norm of reciprocity in research organizations: in Am. Journ. of Soc. 68 (1963) p. 346 vv.
30. Het verschil tussen ideologie en mentaliteit is relatief. Een mentaliteit is een complex van relatief weinig doordachte meningen en denkbeelden, dat een belangrijke rol speelt in de groepsintegratie. Ideologie is een meer uitdrukkelijk en min of meer systematisch geformuleerd geheel van mentaliteitsinhouden. Deze sanktioneren ofwel de status-quo voor de machtigen ofwel het "afwijkend gedrag" voor de minder machtigen: v.: R. König: Soziologie 1964 p. 180 v.
31. V. Thompson, op cit. p. 7.
32. idem; p. 2, 3.
33. idem: p. 7.
34. E. Marx: Samenwerking tussen managers en specialisten in: Intermediair 6 (1970) p. 45 vv.
35. Informatie gebruikt in dit overzicht werd gevonden bij:
 - T. Burns and G. Stalker: The management of Innovation 1962.
 - R. Merton: Social Theory and Social Structure 1957 p. 387 vv.
 - T. Parsons: zie E. Faris ed. Handbook of modern sociology 1966 p. 577 vv.
 - R. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn and J. Snoek: Organizational stress, studies in roleconflict and ambiguity 1964 p. 278 vv.
 - K. Lewin: Resolving social conflicts, 1948 p. 3 vv.zie verder noten 35 tm. 50.

36. A. Mok: Professie en arbeidsvoldoening in:
J. Berting en L. De Sitter, op cit. p. 150.
37. H. van der Haas (1967) op cit. p. 218 vv.
38. J. Pieper: Grundformen Sozialer Spielregeln; ned. vert:
De regels van het maatschappelijk spel 1962 p. 61.
39. W. Bennis: Changing Organizations 1966.
40. F. Weltz: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern 1964 p. 80.
41. E. Gross: Industrial Relations in E. Farised: op cit. p. 669.
42. P. Cotgrove: The sociology of Science and Technology in
Brit. Journ. of Soc. 21 (1970) p. 2
43. R. Lynton: Linking an Innovative subsystem into the system in:
Adm.Sc.Qu. 14 (1969) p. 402.
44. S. Cotgrove: op cit. p. 3.
45. idem.
46. W. Kornhauser: op cit. p. 118 v.
47. idem.
48. W. Evan, op cit.
49. W. Kornhauser: op cit.
50. W. Bennis: op cit. p. 85.
51. L. Coch and J. French: overcoming resistance to change: in:
D. Cartwright and A. Zander: Groupdynamics 1969 p. 336 vv.
52. en Y.A. de Boer: Begeleiden van veranderingen in organisaties in
mens en onderneming 21 (1967) p. 91.
53. J. van Dijck: zie:
J. Ruysch van Dugteren: organiseren rondom mensen in:
Intermediair 6 (1970) p. 65 en
J. van Dijck: Arbeidsmotieven en waardenoriëntaties in de arbeid
in: J. Berting en L. de Sitter, op cit. p. 41.
54. G. Homans: The Human Group 1965 p. 464 v.
55. E. Chapple and L. Sayles: The incasure of management; designing
organizations for Human Effectiveness, 1961.
56. A. Gouldner: Engineering and climinal approaches to consulting:
in: W. Bennis, K. Benne and R. Chin; op cit. p. 650.
57. J. Friedmann: A conceptual model for the analysis of planning
behavior: in: Adm.Sc.Qu. 12 (1967) p. 240.
58. zie p. 3.
zie ook: R. Lippitt, J. Watson and B. Westley: the dynamics of
planned change 1958 p.2.
59. R. Beckhard: Organization development: strategies and models
1969 p. 9.
60. H. Leavitt: Applied organizational change in Industry; Structural,
Technological and Humanistic approaches; in: J. March, op cit.

61. idem; zie ook W. Bennis, op cit. p. 85 v en R. Beckard, op cit. p. 8 v.
62. idem: p. 151 v.
63. zie R. Beckhard, op cit.
en: R. Lippitt, J. Watson and B. Westley: The dynamics of planned change, 1958.
64. M. van Beugen: op cit. p. 12, 13.
65. H. Strotzka: Einführung in die Sozialpsychiatrie 1965 p. 132.
zie ook: N. Timms: Maatschappelijke vraagstukken sociologisch benaderd, 1969 p. 56 vv.
66. P. Valkenburg: Inleiding tot de politikologie 1968.
67. zie o.a. E. Lemert: Social Pathology 1951 en
B. Wootton: Social Science and Social Pathology 1959.
68. R. Merton and R. Nisbet: Contemporary Social Problems 1961 p.701.
69. L. Bodin, op cit. p. 52 vv.
70. D. Pugh: Organizational Behavior: An approach from psychology
in: Human Relations 22 (1969) p. 345 v.
71. W. Bennis, op cit. p. 97.
72. zie o.a. S. Eisenstadt:
Trend report: Bureaucracy and bureaucratization in Current Sociology 7 (1958) p. 99 vv.
en: M. Croxier, op cit.
73. C. Bonjean and M. Grimes: Bureaucracy and alienation: a dimensional approach in: Social Forces 48 (1970) p. 365 vv.
74. zie o.a. F. ter Hoeven: De politieke toekomst van de klassenstrijd
in Intermediair 6 (1970) p. 1 vv.
75. zie N. Timms, op cit. p. 25 en E. Lemert op cit. p. 3.
76. F. Kaufmann in: B. Schäfers op cit. p. 69.
77. E. Schein: Organisatie psychologie 1967 p. 150.
78. zie W. Bennis, op cit. p. 164 en:
W. Bennis en P. Slater: Industriële beschaving eist democratische structuren in: Oost-West, dec. 1967 p. 292 v.
79. zie bijv. M. van Beugen: De relatiesleutelaars betreden het strijdperk: Vrij Nederland 21 - 2 - 1970.
zie ook: J. Mathijssen: Verzuim der psychiatrie in Volkskrant 13 juni 1970.
80. H. Leavitt, in J. March, op cit. p. 1160
en de aanpak van S. Alynski: zie : R. Lippitt, J. Watson and B. Westley op cit. p. 26, 30, 37, 38 en 220.
81. zie het rapport van de C.O.P. van de SER:
Samenwerking in de Joegoslavische onderneming 1966 en

- M. Broekmeyer en I. Cornelissen: Arbeidersraad of ondernemers-
staat 1969.
82. R. Blauner: Alienation and freedom: the factory worker and his
industry 1964.
83. R. Veenhoven: Geluk als onderwerp van wetenschappelijk onderzoek:
in: Soc. Gids 17 (1970) p. 115 vv.
Dreitzel: Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der
Gesellschaft 1968.
85. Erkenntnis und Interesse in: J. Habermas: Technik und Wissen-
schaft als Ideologie 1968.
86. zie: F. Kaufmann, op cit. en:
H. Hülsmann: Erkenntnis als Interesse . in:
Soziale Welt 20 (1969).
87. F. Kaufmann, op cit. p. 69.
88. W. Bennis, op cit,
89. D. Pugh: Modern Organization theory: a psychological and
sociological study in:
Psych. Bull 66 (1966) p. 235 v.
en F. Kaufmann op cit. p. 70.