

Organisatieleer : enige aantekeningen bij functie en inhoud

Citation for published version (APA):

Feitsma, H. (1968). *Organisatieleer : enige aantekeningen bij functie en inhoud*. Technische Hogeschool Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1968

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.

ORGANISATIELEER

ENIGE AANTEKENINGEN BIJ FUNCTIE EN INHOUD

OPENBARE LES

GEGEVEN BIJ DE AANVAARDING VAN HET AMBT
VAN LECTOR IN DE ORGANISATIELEER AAN DE
TECHNISCHE HOGESCHOOL TE EINDHOVEN

OP VRIJDAG 13 DECEMBER 1968

DOOR

DR. H. FEITSMA

*Mijne Heren curatoren,
Mijnheer de secretaris van deze hogeschool,
Mijnheer de rector magnificus,
Mijne Heren hoogleraren en lectoren,
Dames en Heren leden van de wetenschappelijke, de technische en de administratieve staf,
Dames en Heren studenten,
en voorts Gij allen, die door Uw aanwezigheid belangstelling toont voor mijn werk,*

Zeer gewaardeerde toeboorders,

De aanhef tot dit college die ik zoëven uitsprak is, naar vorm en inhoud, meer dan een formaliteit. De vorm kunt U beschouwen als een min of meer belangrijk element van het cultuurpatroon van het instituut waarin ik werk. Van mij wordt dit rolgedrag verwacht. De inhoud verwijst naar de organisatie van deze instelling van onderwijs. Ik sprak U immers aan in Uw functie? Vermoedelijk is de functie-indeling die ik opsomde voor een niet onbelangrijk deel de neerslag van het denken over hoe een hogeschool georganiseerd behoort te zijn. Met andere woorden: de eerste zinnen van deze openbare les duiden op een maatschappelijke relevantie van het denken over organiseren of, zo men wil, van de organisatieleer.

Met uitzondering van die taakverrichters onder U, voor wie het aanwezig zijn bij een openbare les tot de, weliswaar niet stringent voorgeschreven taakinhoud behoort, hebben de meesten van U zich voor enige tijd gedistantieerd van het dagelijks werk en de omstandigheden waaronder dat verricht moet worden. Het past mij niet te gissen naar Uw motieven, doch ik wil de mogelijkheid niet uitsluiten, dat een enkeling onder U mijn taak van deze middag heeft aangegrepen om een ogenblik te ontkomen aan de druk die een organisatie, hetzij onvermijdelijk hetzij onnodig, op mensen uitoefent. Het is zeker niet denkbeeldig dat U zich in dat geval hebt weten te bevrijden van juiste of onjuiste toepassing van organisatieleer.

Het gebied waarop de beoefenaar van de organisatieleer zijn belangstelling richt, het object van de organisatieleer, is U uit eigen ervaring bekend. Deze directe ervaring met het object omsluit een indirecte ervaring met het denken over werk en werkomstandigheden. Men mag er van uitgaan dat alle organisatorische maatregelen waarmee mensen in organisaties geconfronteerd worden en die zij geestelijk én/of lichamelijk ervaren op enigerlei wijze verband houden met en de neerslag vormen van een meningsvorming over goed en doelmatig organiseren. Deze meningsvorming, vaak aangeduid als organisatieleer, is niet zelden een conglomeraat van voorwetenschappelijk denken, postulaten, praemissen, vooroordelen en soms van getoetste kennis en wetenschap. Alles wat zich manifesteert als praktisch organisatorisch handelen en als beleid steunt echter op impliciete – soms expliciete – theorieën en waardesystemen. In de nog altijd bestaande controverse op mijn vakgebied, tussen theoretici en practici, wordt dit laatste nogal eens vergeten. De man van de praktijk die de theoreticus verwijt dat hij theoreticus is, vergeet dat hijzelf een model aan zijn handelen ten grondslag legt. Duidelijk wordt dit wanneer zijn beleid faalt of dysfunctioneel werkt. De theoreticus moet dan – soms in zijn rol van organisatie-adviseur – aantonen dat de impliciete theorie niet deugt.

Zeer vaak is datgene wat de organisatieleer aan wetenschappelijke kennis te bieden heeft niet, of onvoldoende, doorgedrongen tot de praktijk van het organisatorisch handelen of in de voorstellen en adviezen die daarvoor gegeven worden. Een voorbeeld hiervan – en ik betrek mijn uitspraak over ervaringen nu op de eigen werksituatie – vindt U in de voorstellen over de reorganisatie van Universiteiten en Hogescholen. Nauwelijks staan hierin verwijzingen naar sociologisch en sociaalpsychologisch onderzoek op het gebied van leidinggeven en organisatiestructurering. Een visie op datgene wat georganiseerd moet worden, een organisatieleer, ontbreekt. Dat er echter wel wetenschappelijke kennis beschikbaar is heeft De Moor, als socioloog én als rector, aangetoond in zijn Tilburgse diëgrede¹). Hierin analyseert hij, steunend op een brede literatuur, de specifieke problematiek van instellingen van hoger onderwijs als zogenaamde professionele organisaties en geeft hij in grote lijnen aan hoe de organisatiestructuur toegesneden kan worden op specifieke taken en taakverrichters. In schrill contrast hiermede stond het langzamerhand notoir geworden rapport-Maris²). Ik noem U dit

rapport om er aan te herinneren dat het werd teruggenomen onder maatschappelijke druk van studenten, stafleden en hoogleraren, wier kritiek zich vooral richtte op de maatschappelijke relevantie van het impliciete waardesysteem. Zelf zou ik aan deze kritiek willen toevoegen dat men bij de organisatie van hoger onderwijs de nodige voorzichtigheid moet betrachten bij het toepassen van zogenaamde beginselen van wetenschappelijke bedrijfsvoering op de bedrijfsvoering van de wetenschap³).

De maatschappelijke relevantie van mijn vak houdt in dat het object en een aantal praktische toepassingen van de organisatieleer U bekend zijn. Naast de maatschappelijke relevantie is er een wetenschappelijke relevantie. Om U een eerste indruk te geven van een aantal discussiepunten in de huidige ontwikkeling van de organisatieleer, waarop ik in dit betoog iets nader wil ingaan, roep ik een associatie op die niet op de arbeidssituatie maar op de vrije tijd gericht is.

Wellicht houdt U zich wel eens onledig met het oplossen van een legpuzzle. Het voltooiën van een legpuzzle van enige omvang – er zijn er van meer dan 2000 stukjes – is voor één persoon een lastig karwei. Men ziet bij dit soort activiteiten dan ook vaak een gezamenlijk optreden van een aantal gezinsleden op basis van een spontane taakverdeling. Iedere medewerker trekt zich terug in een hoekje en tracht een onderdeel van de puzzle te maken in de hoop en de stellige verwachting dat te zijner tijd dit onderdeel in het geheel kan worden ingepast. Doorgaans treedt één persoon op als een soort coördinator. Hij tracht het geheel te overzien en aan hem is de taak de verschillende bijdragen tot een zinvol patroon te integreren. De medespelers moeten er voortdurend aan herinnerd worden dat zij slechts met een sub-puzzle bezig zijn en dat zij hun afzonderlijke bijdragen niet mogen zien als de belangrijkste, waaraan al het andere ondergeschikt gemaakt moet worden. We weten dat dit proces niet altijd in volle rust en vrede zal plaatsvinden.

Het samen voltooiën van een grote legpuzzle is een boeiend spel dat nog aan attractiviteit wint wanneer één der deelnemers het voorbeeld, dat doorgaans op het deksel van de puzzeldoos staat, daarvan verwijderd heeft. In dit geval verandert echter de functie van de coördinerende figuur. Was hij eerst puzzle-integrator, nu wordt hij integratiepuzzelaar.

Met dit beeld zij voorlopig de netelige positie van de beoefenaar van organisatieleer aangegeven.

Zowel in de wetenschappelijke literatuur als in die welke steunt op alledaagse ervaring wordt veelal gesteld dat organisatieverschijnselen en organisatieproblemen worden gekenmerkt door een complexe samenhang van technische, economische en sociale factoren. Zij vormen een interdependent geheel of om een term van de socioloog Mannheim te gebruiken: een probleem-eenheid. Inzicht in organisatieverschijnselen en een op dit inzicht gebaseerde organisatietheorie, die tevens als management-theorie uitgangspunten voor het beleid zou kunnen bieden, zou slechts verkregen kunnen worden door een integrale analyse. In deze integrale analyse zouden de bijdragen van verschillende wetenschappen, zoals economie, sociologie, psychologie en technische wetenschap, gesteund door wiskunde en statistiek als hulpwetenschappen, tot een zinvol model moeten worden samengevoegd. Bij deze procedure zou het verschijnsel organisatie, gegeven de zoëven genoemde complexiteit, aangeduid kunnen worden als een samenstel van systemen, veelal als een open systeem, dat in wisselwerking met zijn omgeving aan permanente verandering onderhevig is. Ik vermijd op dit punt echter met opzet een uitvoerige opsomming van definities van het begrip systeem. Met een voorbeeld, ontleend aan een artikel van Schram, kan de gedachtengang verduidelijkt worden⁴). Stel, zo schrijft hij, dat in een chemisch bedrijf een bedieningspost wordt vervangen door regelapparatuur. De aanleiding hiertoe kan liggen in het technisch systeem, omdat de kwaliteitsbeheersing verbeterd moet worden; in het economisch systeem, omdat de kosten van de regelapparatuur lager zijn dan de bedieningskosten; in het sociaalpsychisch systeem omdat bezwarende werk-omstandigheden weggenomen moeten worden. De verandering heeft echter altijd consequenties in de drie systemen tegelijk. In het technisch systeem veranderen bijvoorbeeld storingskansen, kwantiteit en kwaliteit; in het sociaal systeem verandert bijvoorbeeld de groepsstructuur, de controle en de communicatie; in het economisch systeem verandert bijvoorbeeld de kostenstructuur en het opbrengstpatroon. Terloops zij bij dit voorbeeld opgemerkt dat inzicht in het feit dat het technisch of economisch systeem invloed heeft op het sociaal systeem en het naar dit inzicht handelen niet vanzelf in elkaars verlengde liggen. Zo men wil kan het sociaal systeem ondergeschikt gemaakt worden aan het economisch of technisch systeem. Ik kom daar straks uitvoeriger op terug.

Met het bedrijf als een open systeem wordt bedoeld de afhankelijkheid

van en de wisselwerking met omliggende systemen. In een strikt theoretisch voorbeeld: een bedrijf dat voortdurend tegen te hoge prijs, met te lange levertijden slechte producten levert die onder mens-onwaardige omstandigheden geproduceerd worden, loopt de kans zichzelf op te heffen. Theoretisch is een sociaal-economisch systeem denkbaar waarin dit niet het geval is.

Warren G. Bennis typeert organisaties als open systemen met een tweetal termen: „reciprocity and adaptability”. Met „reciprocity” bedoelt hij: „maintaining the internal system and coördinating the human side of enterprise”, met „adaptability”: „adapting to and shaping the external environment”⁶).

Met betrekking tot de wisselwerking die er bestaat tussen het bedrijf als subsysteem en het groter sociaal-economisch systeem moet de opmerking van zoëven herhaald worden. Bij beantwoording van de vraag hoe de systemen aan elkaar aangepast moeten worden zijn waarderingsoordelen in het geding.

Met zekere nadruk formuleerde ik tot nu toe veel in modaliteiten. Want ten aanzien van de trits samenhangende concepten: integrale organisatietheorie, management-theorie en organisatie als systeem, bestaan in de huidige discussies op mijn vakgebied meningsverschillen en misverstanden. Zij verdienen, vooral met betrekking tot de centrale plaats die vaak aan de organisatieleer in bedrijfskundige opleidingen wordt toegedacht, nader onze aandacht. Voordat ik iets dieper op een aantal punten in de huidige discussies inga en tracht een eigen standpunt te bepalen, wil ik – in hoofdlijnen – een overzicht geven van de ontwikkeling van de organisatieleer. Mogelijk kunnen zodoende een aantal misverstanden die de discussie vertroebelen, gesignaleerd worden.

Harold Koontz⁶), belangrijk criticus van de organisatietheoretici in Amerika en fervent advocaat van een op praktische ervaring gebouwde management-theorie, karakteriseert de organisatieleer door deze in te delen in een aantal scholen. Een van deze scholen zou zijn „The Social System School”, met als belangrijkste vertegenwoordigers James G. March, Herbert A. Simon en Chester Barnard. De indeling van Koontz is echter verwarrend en wekt misverstanden. Want in elke benaderingswijze die hij als school aanduidt, is het concept systeem, hetzij impliciet of expliciet aanwezig, terwijl de inhoud die aan dit concept gegeven wordt voor elke benaderingswijze consequenties blijkt te hebben voor de organisatie-theorie, de management-

theorie én de verhouding tussen beide. Voor dit betoog maak ik gebruik van een, naar mijn mening meer adequate beschouwing over de ontwikkeling van de organisatieleer, van de hand van de Duitse sociologe Renate Mayntz⁷⁾. Zij geeft een historisch georiënteerde indeling in ontwikkelingsfasen, met als belangrijkste voordeel dat plaats-, tijd- en cultuurgebondenheid van de diverse benaderingswijzen tot uiting komen evenals verschillen en overeenkomsten! Vooropgesteld zij dat geen der te noemen fasen is afgesloten. Zij overlappen elkaar en doen ook heden ten dage, zowel wat betreft de theorievorming als wat betreft de toepassing in de praktijk, hun invloed gelden. In dit verband zij met nadruk gesteld dat wetenschappelijk niet houdbare of zelfs onjuist gebleken organisatie-theorieën zelden of nooit op grond van wetenschappelijke criteria over boord gezet werden. Een onjuiste theorie kan zeer wel, bijvoorbeeld als rationalisatie of als confirmatie van bepaalde machtsverhoudingen, in de praktijk een hardnekkig leven lijden en zal mogelijk slechts wijken onder druk van pressiegroepen, die de maatschappelijke implicaties van de theorie niet langer wensen te accepteren.

De eerste fase in de ontwikkeling van de organisatieleer, beginnend rond de jaren 1900, wordt algemeen aangeduid als de traditionele of klassieke organisatieleer. De belangrijkste vertegenwoordigers van deze fase – Taylor, Fayol, Gulick en Urwick – betrekken in hun analyses en theorieën de organisatie als totaliteit en leggen een zwaar accent op de formele organisatie; derhalve op het geheel van regels en normen (het Soll-schema) dat het gedrag van de organisatieleden zodanig moet reguleren dat het doel van de organisatie, geformuleerd als winstmaximalisatie, gerealiseerd kan worden. Er is geen of nauwelijks interesse in wat er in werkelijkheid gebeurt. Deze organisatieleer is formeel en resulteert in een aantal organisatieprincipes, die zonder enige steun van wetenschappelijk onderzoek gededuceerd worden van abstracte uitgangspunten. De traditionele organisatieleer representeert een perfect gedetermineerd en deterministisch systeem en de praxis dient zich aan te passen aan de theorie. Deze aanpassing verloopt gemakkelijk omdat de theorie een consistent geheel van normatieve uitspraken levert op het terrein van economie, techniek en psychologie en omdat de maatschappelijke werkelijkheid, waarop deze uitspraken betrokken zijn, zich aanvankelijk gemakkelijk laat manipuleren. In de wisselwerking tussen theorie en praktijk ontstaat een proces van „selffulfilling prophecy”, dat wil zeggen dat de theorie,

consequent toegepast, de realiteit zodanig beïnvloedt en structureert dat deze werkelijkheid de juistheid van de theorie bewijst. In zo'n proces degradeert een theorie echter tot rationalisatie achteraf.

Zoals gezegd, is de traditionele organisatieleer – zeker in haar toepassingen – nog lang geen afgedankte zaak in alle organisaties, en het zal U niet verbazen dat zij af en toe verdedigd wordt door mensen, die naar de maatschappelijke constellatie die de theorie haar bloeitijd gaf, omzien zonder wrok. Soms bewust, soms in volstrekte naïviteit.

De tweede fase in de ontwikkeling van de organisatieleer wordt veelal aangeduid met de term: „Human Relations”-beweging. Er is in deze fase een zeer sterke invloed van de sociale psychologie met voor het eerst in de organisatieleer een wetenschappelijke probleemstelling. Het vertrekpunt van het wetenschappelijk onderzoek ligt nog in de concepten van de eerste fase maar er komt snel een breukvlak. Macro-beschouwingen maken plaats voor micro-analyses en niet langer staat de organisatie als totaliteit, maar het individu in de organisatie, centraal. Echter, het „Soll-schema”, de formele organisatie blijft in de analyses als onveranderlijk gegeven voorondersteld. Men onderzoekt het gedrag van het individu in organisaties, ontdekt een van de voorschriften afwijkend gedrag, de zogenaamde informele organisatie, en moet empirisch wetenschappelijk concluderen dat een aantal uitgangspunten die ten grondslag lagen aan de normatieve uitspraken van de klassieke organisatieleer niet langer houdbaar zijn. Ik ga op deze plaats niet in op de onderzoeken die de voedingsbodem waren voor de „Human Relations”-beweging. Het beroemde Hawthorne-onderzoek in Amerika vormt nog altijd, om met Carmiggelt te spreken, mits goed uitgeserveerd een ijzersterk nummer voor elke docent op mijn vakgebied. Maar dit onderzoek, dat zo'n enorme invloed heeft gehad én op de wetenschappelijke ontwikkeling én op het organisatorisch handelen in de praktijk is, zoals Alex Carey⁸⁾ aangetoond heeft, in opzet, in de verwerking van het materiaal en in de interpretaties, wetenschappelijk niet houdbaar. Ik vermeld dit om twee redenen.

In de eerste plaats om er nogmaals aan te herinneren dat ook een onjuiste interpretatie van een onjuist onderzoek kennelijk gretig door de maatschappij geabsorbeerd kan worden of, met andere woorden, een belangrijke maatschappelijke functie kan hebben. De maatschappij toetst organisatie-theorieën aan andere dan wetenschappelijke criteria.

In de tweede plaats om een essentieel punt van de theorie, dat aan de „Human Relations”-beweging ten grondslag ligt, naar voren te halen. Dat punt is: de mens gedraagt zich binnen organisaties niet uitsluitend volgens het intern gedragsregulerend kader, maar refereert ook aan, buiten de organisatie geldende, normen en waarden. Of, met andere woorden, de „Human Relations”-theoretici zien de organisatie als een open systeem.

Hoewel er onmiskenbaar verschillen zijn aan te wijzen tussen de als Taylorisme bekend en ook berucht geworden traditionele organisatieleer en de „Human Relations”-beweging zijn er ook duidelijke punten van overeenkomst. Zo zijn beide evenwichtstheorieën die werken met een harmoniemodel waarin een conflict tussen bedrijfsleiding en werknemers of wordt ontkend of in principe niet als fundamenteel wordt gezien en niet onoplosbaar geacht, mits de voorschriften, die de theorie levert, in de praktijk worden toegepast. Als aan het eind van de tweede fase de wetenschappelijke kritiek, met name van de kant van de sociologie en de psychologie op gang komt, richt zich deze kritiek zowel op de klassieke organisatieleer als op de „Human Relations”-beweging. Er ontstaan dan een tweetal stromingen. Enerzijds een zogenaamd structureel functionele benadering, waarin gedrag van de organisatieleden, dat afwijkt van de voorgeschreven gedragskaders, als dysfunctioneel, dat wil zeggen als evenwichtverstoring en dus als schadelijk voor de organisatie gezien wordt. Anderzijds een benadering die er van uitgaat, dat er een fundamenteel conflict bestaat tussen de psychologische behoeften van individuen en de eisen die de organisatie stelt. In beide stromingen ontstaan microtheorieën. Ze hebben een sterk sociologische en psychologische inslag en geven voor deelgebieden consistente wetenschappelijk gefundeerde uitspraken. De pretentie om een alomvattende, geïntegreerde theorie te leveren, wordt prijs gegeven en theorie en praktijk gaan uit elkaar. Vaak niet als goede vrienden.

De derde – en huidige – ontwikkelingsfase in de organisatieleer wordt – hoe kan het anders – gekenmerkt door pogingen om tot een synthese te komen. Men constateert het opnieuw op de voorgrond plaatsen van de organisatie als totaliteit, echter niet meer als een formeel geheel van regels en normen, doch als een complex systeem waarin technische, economische en sociale variabelen hun invloed doen gelden. De kloof die ontstaan is tussen theorie en praktijk tracht men te

dichten door éénzijdigheid – het beschouwen van organisaties zonder rekening te houden met de eisen die de menselijke factor stelt, of het omgekeerde – te vermijden. Er zijn echter in deze fase, zoals reeds werd opgemerkt, nog vele meningsverschillen.

Vat ik het voorafgaande nu strak schematisch samen dan vertoont zich het volgende beeld. Er is in de organisatieleer:

1. Een ontwikkeling van een *geïntegreerd geheel* van normatieve, niet getoetste uitspraken op technisch, economisch, psychologisch en sociologisch gebied naar een *niet geïntegreerd geheel* van wetenschappelijke uitspraken op deelgebieden.
2. Een ontwikkeling van alomvattende theorieën naar deeltheorieën.
3. Een ontwikkeling van een gelijk zijn van theorie aan beleid naar een ongelijk of tegenstrijdig zijn van theorie en beleid.
4. Een ontwikkeling van een gelijk zijn van organisatieleer aan management-theorie naar een tegenstrijdig zijn van organisatieleer en management-theorie.

Tegelijkertijd voltrok zich in het object van de organisatieleer – en dit maakt de vraag naar een integrale theorie voor een deel begrijpelijk – een ontwikkeling in tegenovergestelde richting. Toepassing van de organisatiebeginselen uit de klassieke organisatieleer leidde tot een vergaande opsplitsing van het object, tot uiting komend bijvoorbeeld in een extreem doorgevoerde horizontale en verticale taakverdeling. Toepassingen echter van een zich autonoom ontwikkelende technische wetenschap zorgden voor tegengestelde tendenzen. Zo werd door vergaande mechanisering en automatisering op technisch en administratief gebied, dat wat eerst opgesplitst was, weer samengevoegd. Dit proces heeft meer dan theoretische betekenis. Het management wordt geconfronteerd met samenhangen en verbanden tussen subsystemen die voorheen afwezig, of slechts latent aanwezig waren. Voor manipulatie van het geïntegreerd object is echter (nog) geen nieuwe geïntegreerde theorie beschikbaar.

Over het ontbreken van een integrale theorie in het bijzonder en over de verhouding tussen theorie en praktijk in het algemeen zijn de afgelopen jaren, met name in Amerika, enige scherpe en venijnige discussies gevoerd. Ik wil daarvan een tweetal in herinnering brengen. In 1959 verscheen onder redactie van Mason Haire, het boek *Modern Organization Theory*, met een aantal voortreffelijke opstellen over

organisatie-theorie, geschreven door beoefenaren van verschillende wetenschappen⁹). Het boek bevat een verslag van het „Symposium of the foundation for Research on Human Behavior”. De praktijkmensen op het symposium waren geboeid én teleurgesteld. Wat immers was de waarde en het nut van deze academische betogen voor de oplossing van alledaagse beleidsvraagstukken? Op instigatie van enkele „business men” werd besloten tot een soort contra-symposium, dat gehouden werd in 1962. Het verslag van deze bijeenkomst staat, in het eveneens onder redactie van Mason Haire verschenen werk „Organization Theory in industrial practice”¹⁰). De gebundelde inleidingen van deze practici vormen een slecht boek. De afzonderlijke bijdragen zijn inferieur en samenhang tussen de verschillende voordrachten ontbreekt. Beide boeken vergelijkend, merkt Lammers in de Sociologische Gids terecht op: „Deze bundel haalt op geen stukken na het niveau van de eerste anthologie van bijdragen van academische zijde”. Afgezien van Mason Haire’s uitdagende inleiding, en hier en daar een verfrissende kritische noot jegens courante theorieën, bevatten deze lezingen niet veel meer dan – soms overigens leerzame – praktijkillustraties en op eigen ervaring gebaseerde conclusies omtrent het reilen en zeilen van een bedrijfsorganisatie, welke conclusies men echter al reeds in veel pregnanter vorm in één der theoretische artikelen van het eerste verzamelwerk aantreft¹¹). Voor de hier gesignaleerde spanning tussen theorie en praktijk wil ik een tweetal mogelijke oorzaken noemen. Ook de organisatiewetenschap kent theoretici die opereren met een wetenschapsmodel dat hen er van weerhoudt uitspraken te doen over het beleid. Men hoeft zich angstvallig voor aan deze uitspraken klevende waarde-oordelen. De practicus van zijn kant maakt de fout dat hij, gevraagd om zijn ervaringen op schrift te stellen, naar een boek grijpt – niet zelden het verkeerde – en gaat interpreteren. Hierdoor wordt de organisatieleer gekenmerkt door een ontstellend tekort aan alledaags ervaringsmateriaal waarmee de theoreticus toch wel iets zou kunnen beginnen. Voeg hierbij het feit dat de topleidingen van organisaties zich vaak afschermen tegen onderzoek van hun doen en laten en van de daaraan ten grondslag liggende motieven en waarde-systemen, dan is het beeld van de controversie compleet.

De tweede discussie waaraan ik refereer ontstond eveneens op een symposium, gehouden aan de „Graduate School of Business Administration University of California,” in 1962. Het verslag van dit sym-

posium staat in het boek "Toward a Unified Theory of Management", verschenen onder redactie van de zoëven genoemde Harold Koontz¹²). Eerder reeds had Koontz het terrein van de organisatietheorie, vanwege de semantische verwarring en de tegenstrijdigheid der theorieën aangeduid als „the organization Theory Jungle¹³). Op het symposium te Los Angeles verdedigt hij Taylor, Fayol, en Urwick – vertegenwoordigers derhalve van de zogenaamde klassieke organisatietheorie – als de enig juiste en ware theoretici tegen een aantal, naar mijn mening door hem verkeerd begrepen wetenschappelijke critici. Het uitgangspunt van Koontz is dat er sinds de toepassing van de ideeën van Taylor en Fayol in de bedrijven nog niet zoveel veranderd is. Op basis van de organisatiebeginselen, die door de klassieke organisatieleer ontwikkeld zijn en hun juistheid én bruikbaarheid bewezen zouden hebben, moet en kan een algemene theorie ontwikkeld worden. De juistheid en de bruikbaarheid van de organisatiebeginselen – hoekstenen van de traditionele leer – relateert Koontz aan het succes dat de opstellers ervan – met name Fayol – als ondernemer wisten te behalen.

De redenering van Koontz bevat een denkfout met een dubbele bodem. Praktische bruikbaarheid is niet hetzelfde als wetenschappelijke juistheid en dat er sinds Taylor in vele bedrijven nog niet zoveel veranderd is, komt omdat men de werkelijkheid heeft aangepast bij een vermeend wetenschappelijke theorie.

Grootste opponent van Koontz op dit symposium is Herbert A. Simon. Hij wijst het discussiethema, the Unified Theory of Management, terug. Hooguit wil hij spreken van een synthese in de theorievorming, maar elke wetenschappelijke specialisatie heeft een eigen probleemstelling en kan slechts de resultaten van andere wetenschappen in de analyse betrekken. Over de door Koontz in bescherming genomen Taylor merkt hij op: „I am just not prepared to accept propositions because they are uttered by a guy who is a skillful practitioner in a field¹⁴). Van Koontz's waardering voor Fayol distantieert de wetenschapsman Simon zich als volgt: „What you are saying about Fayol is that I ought to believe Fayol because he ran some coal mines, or whatever it was that he ran, very well. I see no reason to conclude from this that he is a man who can state propositions of organization theory that wil stand up under the test of evidence¹⁵).

Ter afsluiting van deze discussie en ter inleiding op eigen standpuntbepaling in deze controverse zij gesteld dat ik het, althans met het

eerste gedeelte van Simon's repliek aan het adres van Koontz, niet geheel eens kan zijn. Want wetenschappelijke specialisatie, die ik overigens volstrekt waardeer, heeft ook enige nadelen. Niet zelden resulteert zij in het ontstaan van een niemandsland. Dit niemandsland ligt tussen de theorie en de praktijk. Wanneer de theorie er niet in slaagt om tussen de twee polen van theorie en praktijk – of van wetenschap en beleid – een interpretatiekader aan te brengen, ligt het voor de hand dat de beleidsman zelf, een vaak eenzijdig op het beleid gericht interpretatiekader ontwikkelt, waarin geen rekening gehouden wordt met datgene wat de verschillende wetenschappen aan kennis te bieden hebben. Dit lijkt mij, vooral vanwege de grote maatschappelijke relevantie van praktisch organisatorisch handelen en beleid, een onjuiste, een ongewenste en soms zelfs een onverantwoorde situatie, die mogelijk voorkomen kan worden als de organisatieleer fungeert als verbindingsschakel tussen beleid en wetenschap. Uitgaande van deze stelling wil ik nu trachten de taak, de inhoud en de functie van de organisatieleer nader aan te geven.

1. De organisatieleer beschouwt een organisatie als een geheel van interdependente economische, technische en sociale verschijnselen én als een geheel van deze verschijnselen beïnvloedende, en door deze verschijnselen beïnvloede, denkbeelden. Een organisatie wordt gekenmerkt door, wat ik zou willen noemen, een feitelijke complexiteit en een ideële complexiteit.
2. De organisatieleer interpreteert deze complexiteit van verschijnselen met behulp van wetenschappelijke theorie en kennis met voldoende empirische evidentie op het gebied van economie, sociologie, psychologie en technische wetenschappen. Deze interpretatie, die gepaard gaat met het ontwikkelen en voortdurend corrigeren van een model waarin deel-wetenschappelijke kennis geïntegreerd wordt, beweegt zich tussen de twee polen van wetenschap enerzijds en van beleid anderzijds.
3. Op grond van reflexie vanuit de wetenschap over het beleid, en omgekeerd vanuit het beleid over de wetenschap ontstaan nieuwe vragen aan de economie, de sociologie, de psychologie en de technische wetenschap. Bij dit proces van reflexie voegt zich het recht – zo niet de plicht – tot materiële en formele kritiek: dat wil zeggen dat ook inhoud, doelstellingen en waarde-systemen van het beleid in de analyse worden betrokken.

Kort samengevat heeft de organisatieleer, gegeven deze midden-

positie, een drietal onderling samenhangende functies:

1. Het op basis van geïntegreerde kennis aanbieden van uitgangspunten voor een beleidstheorie, of, wat in dit geval hetzelfde is, voor een management-theorie.
2. Het stimuleren van het zoeken naar integrale benaderingswijzen op de verschillende deel-wetenschappelijke terreinen.
3. Het tot stand brengen van een zekere wisselwerking tussen management-theorie en de verschillende organisatiewetenschappen

Getracht moet nu worden om binnen het tijdsbestek van één college, het bovengenoemde in hoofdlijnen meer inhoud te geven. Ik maak daarom achtereenvolgens enige opmerkingen over het interpretatiemodel, de verhouding tussen het model en een aantal wetenschappen en tenslotte over de verhouding tussen het model en het beleid. Met deze uiteenzetting zij tevens in beknopte vorm de structuur van een mogelijk programma van onderwijs in organisatieleer aangegeven.

Het interpretatiemodel

In een artikel over de moderne organisatie-theorie schrijft William Scott: „The distinctive qualities of modern organization theory are its conceptual research data and, above all, its integrating nature. These qualities are framed in a philosophy which accepts the premise that the only meaningful way to study organization is to study it as a system”¹⁶). De elementen van het systeem, die elkaar over en weer beïnvloeden, zijn:

het individu (the individual and the personality structure he brings to the organization); *de formele organisatie* (the formal arrangement of functions); *de informele organisatie* (the various expectancy systems in an organization); en tenslotte de *objectief-technische-structuur* (the physical setting in which the job is performed). Ik laat hier het door Scott als vijfde element genoemde rol- en statuspatroon weg, omdat rol en status te beschouwen zijn als systeem-aspecten. Het model van Scott, waarvan de elementen op zich als open systemen beschouwd kunnen worden, is in zijn geheel een gesloten systeem. In een vroegere publikatie over organisatie-structuur en arbeidsvoldoening heb ik getracht het model van Scott een dimensie meer te geven en het organisatiesysteem als open systeem te typeren¹⁷). Men kan zich namelijk het organisatiesysteem geplaatst denken in het ruimer kader van een sociaal-economisch systeem. Zodoende kan duidelijk – of

althans aannemelijk – worden gemaakt dat en hoe het organisatie-systeem, door een aantal specifieke criteria waaraan voldaan moet worden wil het zijn doelstellingen realiseren, in wisselwerking staat met het omringend sociaal- economisch- en cultureel systeem. Ik ben mij bewust van het gevaar dat door deze uitbreiding het model te abstract en daardoor onhanteerbaar wordt als interpretatie-model. Het laat zich echter gemakkelijk uiteen leggen in deelmodellen met een beperkte reikwijdte die voldoende empirische inhoud hebben. In principe is het aantal deelmodellen gelijk aan het aantal mogelijke verbanden tussen de verschillende subsystemen. Om een paar voorbeelden te noemen: een model over het verband tussen de formele organisatie als gedragsregulerend kader en de arbeidsmotivatie van de werknemers; een model over het verband tussen de technische structuur van de produktie en de informele organisatie; een model over het verband tussen de soort produkten of diensten die de organisatie voortbrengt en de status van de taakverrichters zowel binnen als buiten de organisatie. Indien deze modellen enige waarde willen hebben voor het beleid en uitgangspunten kunnen bieden voor een management-theorie dan is het gewenst dat het integrale modellen zijn. Hiermede is de wenselijkheid van een integrale theorie gesteld. Resteert echter de vraag of er ook mogelijkheden zijn. Beantwoording van deze vraag dwingt tot enige opmerkingen over de verhouding van het interpretatiemodel tot een aantal wetenschapsgebieden.

Organisatieleer en andere wetenschappen

De confrontatie met verschillende wetenschappen dwingt de beoefenaar van de organisatieleer in een netelige positie en doet hem zijn afhankelijkheid – en in mijn geval ook zijn incompetentie – duidelijk gevoelen. Hij zou immers zijn standpunt moeten bepalen in de discussies die over wenselijkheid en mogelijkheid van integratie door de beoefenaren van die verschillende wetenschappen gevoerd worden! In zijn studie „Nationalökonomie und Sozialwissenschaftliche Integration”¹⁸⁾ onderwerpt Fleischmann de argumentatie van vóór- en tegenstanders van de integratie van de economische wetenschap in het groter geheel van de sociale wetenschappen aan een kritisch onderzoek. Volgens de voorstanders zal alleen een geïntegreerde economie falsificeerbare uitspraken produceren over economisch handelen van mensen omdat dit handelen nu eenmaal psychologisch en sociologisch

geconditioneerd is. Volgens de tegenstanders echter liggen de zaken andersom. Slechts een niet-geïntegreerde economische wetenschap die abstraheert van het psychologisch en sociologisch aspect van het economisch handelen levert verifieerbare uitspraken op. Fleischmann zelf neemt geen stelling in de discussie. Hij schaaft zich niet bij een van beide partijen. Op voorhand, zo stelt hij, is met betrekking tot de integratie van de economie met de sociale wetenschappen niets te zeggen over wenselijkheid, mogelijkheid of overbodigheid. Waar Fleischmann, die volgens de meeste recensenten zijn stof uitzonderlijk knap beheerst, geen stelling neemt, stel ik mij bescheiden op. Ik waag mij niet op de tournooivelden van theorie en methodologie, doch stel mij tevreden met de wat laconieke uitspraak, „. . . Widersprüche so lange als belanglos anzusehen, bis es einem einzelnen Forscher gelungen ist eine prüfbare (ökonomische) Theorie zu entwickeln, in der ein solcher widerspruch aufgehoben ist”¹⁹⁾.

Optimistische geluiden komen van de kant van de sociologen die altijd reeds de economische variabelen en data veel meer in hun analyses betrokken hebben dan omgekeerd de economen de sociale variabelen en data in de economische analyse. In een voortreffelijk gedocumenteerd artikel over de ontwikkeling van de organisatie-sociologie signaleert Lammers een viertal tendenties in het sociaal-wetenschappelijk denken over organisaties. Een daarvan is dat de disciplinaire grenzen aan het vervagen zijn. Sociologen maken bij het bestuderen van organisaties veelvuldig gebruik van de resultaten van andere wetenschappen, maar ook worden de voorheen typisch sociologische gezichtspunten steeds meer benut door psychologen, economen, politicologen én organisatiekundigen²⁰⁾. De bibliografie die Lammers aan zijn beschouwing toevoegt bevat tal van werken die gekenmerkt worden door een interdisciplinaire benaderingswijze, waaronder het „Handbook of Organizations” onder redactie van H. G. March²¹⁾ terecht een ereplaats inneemt.

Het patroon waarin de verschillende wetenschappen die zich het verschijnsel organisatie als kenobject en empirisch object kiezen, geïntegreerd zijn, is echter nog vaag. Vaag én verwarrend omdat op de afzonderlijke wetenschapsgebieden zelf meningsverschillen bestaan over theorievorming en methoden. Ongeacht deze stand van zaken wordt de organisatieleer echter uitgedaagd om uitgangspunten te bieden voor een management-theorie en om enig advies te geven

voor de praktijk van het organisatorisch handelen. Vooralsnog zie ik geen andere mogelijkheid om uit deze stress-situatie te geraken dan door eclectisch te werk te gaan.

Steunpunten kunnen gevonden worden bij die auteurs op deelwetenschappelijk gebied die het eigen wetenschapsterrein niet angstvallig afgrenzen en volstrekt steriele controversen op de spits drijven. Ook al zou de organisatieleer volgens deze procedure voorlopig niet veel verder komen dan een integratie op het gebied van de begripsvorming, dan zou er al veel gewonnen zijn.

Keer ik op dit moment nog even terug naar het hiervoor geschetste interpretatiemodel. Er is materiaal beschikbaar om dit model op te vullen. Ik geef U, zonder naar volledigheid te streven, enige voorbeelden. Op het gebied van de economie, die benaderingswijzen waarin de winstmaximalisatie als doelstelling van de organisatie teruggewezen wordt; derhalve die beschouwingen waarin het doel van een organisatie pluriform gezien wordt en niet langer gevangen wordt onder een term die verwijst naar een hypothese waarmede voorheen het gedrag van de ondernemer verklaard werd²²). In de bedrijfseconomie die analyses die rekening houden met het feit dat in het gecompliceerde spel van besluitvoorbereiding en beslissingsprocedures vooral psychische factoren meespelen²³). Op het gebied van de psychologie – om de keerzijde te noemen – die modellen waarin technische en economische constraints voor het individueel gedrag ingebouwd worden²⁴). Op het gebied van de techniek tenslotte die pogingen om tot typologieën van produktiesystemen te geraken waarbij de invloed van de techniek op het sociale systeem als een van de belangrijkste criteria gezien wordt²⁵). Maar ook al zouden deze integratiepogingen tot successen leiden, dan nog rest de vraag naar de verhouding tussen organisatieleer en beleid; naar de verhouding tussen organisatieleer en het organisatorisch handelen van het management.

Organisatieleer en beleid

Bij de dooréénmenging van theorie en praktijk, de kloof en niet zelden het conflict tussen beiden, doet zich de moeilijkheid voor dat managers op een enkele uitzondering na, bij hun uitspraken over beleid nalaten beleid naar vorm en inhoud te definiëren. Een schoolvoorbeeld hiervan levert De Langen, de tot het onderwijs geroepen

practicus, die zijn inaugurele oratie de titel gaf „Naar bewuster beleid”²⁶⁾. Wat echter beleid is, zou kunnen of zou moeten zijn, is uit zijn uiteenzetting nergens op te maken. Ongewild heeft De Langen echter een belangrijke bijdrage geleverd. Zijn scherpe, generaliserende opmerkingen over de mentaliteit van de arbeiders in Nederland vormen een bewijs voor de stelling dat beleid, en beschouwingen over beleid, hoe vaag ook, steunen op impliciete waardesystemen.

Belangrijk lijkt mij in dit verband het werk van Reinoud²⁷⁾ die in een viertal voortreffelijke artikelen een aantal met beleid samenhangende problemen analyseert. Beleid wordt door hem gezien als het aspect of de functie van de leiding, in het bijzonder van de hoogste leiding, dat zich richt op de basisdoelstellingen, de gedragslijnen en de directieven van het bedrijf. Men hoeft het met Reinoud's interpretatie van de door hem gebruikte literatuur niet geheel eens te zijn, om toch zijn uiteenzettingen als een geslaagde poging te beschouwen om de kloof tussen praktijk en theorie te overbruggen. Er blijft echter een lacune. Ook bij Reinoud wordt niet duidelijk wat zich nu precies afspeelt bij het formuleren van doelstellingen en richtlijnen en welke processen daarbij optreden. Hij geeft geen informatie over de inhoud van het beleid.

„De informatie omtrent de zich binnen de ondernemingen voltrekkende processen en van de zich aldaar manifesterende structuren, is – zo merkt Bouma²⁸⁾ op – de grondstof voor het proces van wetenschapsbeoefening. Verlangt men van de bedrijfseconomie, dat zij zich van de haar opgelegde verplichtingen jegens de samenleving en in het bijzonder jegens het bedrijfsleven kwijt, dan zal het bedrijfsleven, op haar beurt, de bedrijfseconomie daartoe in staat moeten stellen via de levering van grondstof. Het uit het bedrijfsleven veelvuldig vernomen excuus, met een beroep op de geheimhouding, vormt een belemmering voor de ontwikkeling van de economische wetenschap”. Wat Bouma opmerkt over de bedrijfseconomie geldt – althans in Nederland – ook in hoge mate voor de organisatieleer, vooral waar het gaat om het ontwikkelen van beleidstheorieën. In wetenschappelijke vrijheid verzamelde gegevens over beleid ontbreken of zijn gebrekkig en rapporten van organisatieadviesbureaus komen niet voor het wetenschappelijk forum, omdat opdrachtgever en opdrachttuivoerder beiden zich afschermen. In deze situatie, die op zich een aantal interessante indicaties in zich bergt over wat als het

„ondernemingsklimaat” wordt aangeduid, is de organisatieleer wel gedwongen zelf, een uiteraard formele, omschrijving van beleid te geven. De omschrijving zou kunnen luiden als volgt:

Beleid is het, op grond van een waardesysteem, aangeven van de doelstellingen van een organisatie – en het aangeven van de richtlijnen waarlangs en de organisatietechnieken waarmee, de doelstellingen gerealiseerd moeten worden, opdat het organisatiesysteem optimaal functioneert in het sociaal economisch systeem. Ik ben mij ervan bewust dat deze definitie eerst dan operationeel wordt en eerst dan uitgangspunten geeft voor een beleidstheorie wanneer voldoende beleidsonderzoek is verricht of, in dit geval, verricht kan worden. Ook dan pas kan de kennis, vergaard op economisch, sociologisch, psychologisch en technisch gebied zinvol worden gebruikt.

In de zoëven gegeven omschrijving van beleid, die voorlopig niet meer kan zijn dan een werkhypothese voor onderzoek zou ik een accent willen plaatsen op de woorden doelstelling en waardesysteem. Kennis en inzicht in het functioneren van organisaties, verkregen door onderzoek van doelstellingen zijn – zoals gezegd – uiterst gebrekkig. Wel hebben sociaal-psychologen en sociologen, met name de functionalisten onder hen, aangetoond dat er niet één organisatiedoel is, en dat alle organisatieleden eigen doelstellingen nastreven. Deze onderzoekingen betreffen echter veelal niet de doelstellingen van de leiding van organisaties, van het management. Voorwaarde voor de ontwikkeling van een management-theorie is dat dit onderzoek op gang komt.

Wat de positie van de organisatieleer op dit veld van onderzoek betreft zie ik een zekere analogie met de onderwijsresearch aan onderwijsinstellingen. Het op deze plaats door Meuwese²⁹⁾ ontwikkelde model voor onderzoek van doelstellingen en beslissingen in onderwijssystemen kan voor onderzoek in andere organisatiesystemen zeer wel tot voorbeeld dienen. Meuwese richt zich in zijn onderzoek op de beslissingsproblemen betreffende de vaststelling van de doelstelling van het systeem; op de formulering van de voorwaarden die omschrijven wanneer de doelstelling binnen het (sub-)systeem als bereikt kan worden beschouwd en op de beslissingen die leiden tot de constructie van methoden waarmee de effectiviteit van het systeem getoetst kan worden.

Inzicht in de doelstelling van alle bij de organisatie betrokkenen is

belangrijk omdat zonder kennis hierover de aangegeven richtlijnen en de ingevoerde organisatietechnieken juist het tegenovergestelde kunnen teweeg brengen van wat men ermee beoogt te bereiken. Met andere woorden, zij kunnen dysfunctioneel werken. Het hier door mij gevoerde pleidooi voor vergaand onderzoek van doelstellingen steunt echter niet – en zeker niet in de eerste plaats – op een puur pragmatisch argument. Want de, in een aantal onderzoeken voor een deel reeds bevestigde hypothese, dat er in een organisatie geen eenheid van conceptie bestaat met betrekking tot de doelstellingen heeft belangrijke consequenties voor de theorievorming. Zou de hypothese volstrekt bevestigd worden, dan is het onzinnig om organisaties te analyseren met behulp van een harmoniemodel. Slechts een analytisch conflictmodel zou ons inzicht in de werking – en meer nog in de niet-werking – van organisaties kunnen verscherpen. Ik spreek hier met nadruk over een analytisch en niet over een normatief conflictmodel. Wanneer het gaat om een normatief model van organisaties, en daarmee over een normatief model van de maatschappij, waarvan organisaties slechts een onderdeel vormen, verlaat ik bewust het terrein van de wetenschap en word geconfronteerd met maatschappelijke problemen. Dit lijkt mij, in mijn vak onvermijdelijk, hoewel niet betreurenswaardig.

Het stellen van doelen en het met behulp van beleid realiseren van doelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het realiseren van doelstellingen impliceert machtsuitoefening en gezagsuitoefening over, of tenminste het motiveren van de leden van een organisatie. Machtsuitoefening en gezagsuitoefening berusten op hun beurt op waardesystemen, dat wil zeggen op expliciete of impliciete opvattingen over bijvoorbeeld: arbeid, leidinggeven, vrijheid, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, democratie.

In onze maatschappij is beleid, macht en gezag, kortom het vermogen om het leven van anderen te reguleren in handen van relatief kleine groepen of enkelingen en in de meeste organisaties nog altijd onttrokken aan de controle van hen over wie macht en gezag wordt uitgeoefend. Het zijn echter deze kleine groepen of enkelingen die vragen naar een theorie ter beheersing en controle van de organisatie als totaliteit.

De organisatieleer kan de maatschappij als een gegeven accepteren. Dit is dan wel een verkapt waardeoordeel. Ik meen dat de organisatieleer die zich bezig houdt met beleidsvraagstukken de boven gegeven

constatering niet zonder meer links – of in dit geval misschien rechts – kan laten liggen. Ook dit is een waardeoordeel, waarmee de opvatting, dat de beoefenaar van wetenschap zijn kennis ter beschikking stelt aan het beleid en zich kan distantiëren van de discussie over doelstellingen en waarden, wordt teruggewezen.

Reeds een summiere historische reflexie doet zien dat de organisatieleer altijd ideologische bindingen gekend heeft en dat het object van mijn vak nooit waardevrij geweest is. In de ontwikkeling van onze industriële samenleving heeft mijn vak mede een belangrijke bijdrage geleverd.

Het heeft daarbij iets van tragiek. De ideeën van de grondleggers van de organisatieleer, die misschien té idealistisch een betere wereld nastreefden dan die welke hun tot visie inspireerde, zijn zowel in gebruik als in misbruik onmiskenbaar oorzaak geweest van veel sociale ellende en menselijk leed.

Dit weten doet mij mijn stellingname ten aanzien van mijn vak en het object daarvan wetenschappelijk zien als een recht, maatschappelijk als een plicht.

Dames en Heren,

Uit de rijke produktie van Wim Kan herinner ik mij een, naar mijn mening, geniale grap. Aan het eind van één van zijn programma's spreekt hij zijn publiek ongeveer toe als volgt: „Ik zal U nu even de spiekbrieven laten zien waarop mijn tekst staat. Ze liggen hier voor mij op het toneel. U moet niet denken dat ik alles uit mijn hoofd doe”. Op het bord dat de cabarettier vervolgens zijn publiek toont, staat: „Ik zal U nu even de spiekbrieven laten zien waarop mijn tekst staat. Ze liggen hier voor mij op het toneel. U moet niet denken dat ik alles uit mijn hoofd doe”. Ik maak U deel van deze herinnering omdat het slot van mijn college eigenlijk dezelfde dubbele bodem heeft. Het werd ruim een maand geleden geschreven en onttrok zich sindsdien onvermijdelijk aan mijn aandacht en controle. Dit slot luidt als volgt: Dit college werd ongeveer een maand geleden geschreven en onttrok zich sindsdien onvermijdelijk aan mijn aandacht en controle. Strikt noodzakelijke organisatorische maatregelen hebben invloed op de werksituatie van de docent die een openbare les voorbereidt en dwingen hem om te vroeg afstand te doen van zijn manuscript. Daarbij wil de traditie dat hij bij het houden van zijn openbare les niet

afwijkt van zijn spiekbrief. Zijn inzichten kunnen zich echter intussen wijzigen. Het proces van studie en meningsvorming gaat verder. U wilt wel van mij aannemen dat ik kritisch sta tegenover eigen uitspraken en op dit moment ten aanzien van een aantal punten tot andere formuleringen zou komen.

Wat ik evenwel onveranderd zou willen laten, is het volgende: Lesgeven in organisatieleer aan een instelling van hoger onderwijs heeft een wetenschappelijk en pedagogisch aspect. De docent moet trachten kennis op zijn vakgebied over te dragen. Daarnaast dient hij behulpzaam te zijn bij het proces dat de student moet doormaken om van middelbaar scholier te worden tot iemand die in de maatschappij, op kritische wijze, verantwoordelijkheid kan en durft dragen.

In het leerproces kan dit begrip verantwoordelijkheid voor de student inhoud krijgen, dat wil zeggen, voor hem tot verantwoordelijkheidsbesef worden, wanneer hij leert inzien dat toepassing van wetenschap soms vergaande maatschappelijke implicaties heeft. De docent dient zich te realiseren dat in dit leerproces het wetenschappelijk aspect en het pedagogisch aspect slechts te onderscheiden en nooit te scheiden zijn.

Ik dank U voor Uw aandacht.

- 1) R. A. de Moor.
De universiteit: een professionele organisatie.
Diëtsrede Tilburg 1967.
- 2) Zelfstandige taakvervulling van de universiteit en hogeschool.
Staatsuitgeverij Den Haag 1968.
- 3) Zie in dit verband: K. Posthumus, Academische Renaissance.
Rede Eindhoven 1968.
- 4) A. C. Schram. De interne organisatie als complex systeem:
Integraal organisatie-onderzoek.
In: Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie.
Jg. 36. Nr. 9. 1966 pag. 511-519.
- 5) Warren G. Bennis. Changing Organizations.
New York 1966. pag. 7.
- 6) Harold Koontz (ed). Toward a Unified Theory of Management.
New York 1964. pag. 3-17.
- 7) Renate Mayntz. Zum gegenwärtigen Stand der Organisations-
soziologie.
Bern 1964.
- 8) Alex Carey. The Hawthorne studies: A radical criticism, American Sociological Review 1967 pag. 403. Zie ook Henry A. Landsberger. Hawthorne Revisited.
New York. Second printing 1961.
- 9) Mason Haire (ed). Modern Organization Theory.
New York 1959.
- 10) Mason Haire (ed). Organization Theory in industrial practice.
New York 1962.
- 11) C. Lammers: Vergelijkende Organisationsociologie.
In: Sociologische Gids 1963 pag. 213.
- 12) Harold Koontz. idem.
- 13) Harold Koontz. The Management Theory Jungle.
In: Academy of Management Journal. Nr. 4. 1961 pag. 174 e.v.
- 14) Herbert A. Simon.
in Harold Koontz (ed). idem pag. 111
- 15) Herbert A. Simon.
in Harold Koontz (ed), idem. pag. 110.
- 16) William G. Scott.
Organization Theory: An overview and an Appraisal.
In: Academy of Management Journal. Nr. 4, 1961 pag. 7 e.v.

- 17) H. Feitsma. Organisatiestructuur en arbeidsvoldoening.
In: Berting, de Sitter e.a. Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid.
Utrecht, Markaboek nr. 87 pag. 129 e.v.
- 18) Gerd Fleischmann. Nationalökonomie und Sozialwissenschaftliche Integration. Tübingen 1966.
- 19) Gerd Fleischmann. Idem. pag. 110.
- 20) C. Lammers. De organisatie-sociologie op mars;
ontwikkelingen en publicaties in de periode 1963-1967.
In: Sociologische Gids 15e jaargang nr. 1.
Jan./febr. 1968. pag. 42.
- 21) James G. March (ed)
Handbook of organizations. Chicago 1965.
- 22) H. W. Lambers. Over het ondernemingsdoel.
In: Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen. 10e jaarg. no. 10/11 okt./nov. 1967.
- 23) J. L. Bouma. De toepassing van intern-gedragsmodellen in de bedrijfseconomie. Oratie. Leiden 1967 pag. 19.
Van dezelfde auteur: Ondernemingsdoel en winst.
Leiden 1966.
- 24) G. H. Hofstede. The Game of Budget Control. Assen 1967.
- 25) Charles Perrow. A framework for the comparative analysis of organizations. In: American Sociological Review 1967 pag 194-208.
- 26) L. H. de Langen. Naar bewuster beleid. Oratie.
Groningen 1967.
- 27) H. Reinoud.
Het bedrijfsbeleid. In: Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde 1961 pag. 250 e.v.; Bedrijfsbeleid, Organisatiestructuur en Bemanning. In: idem. 1962 pag. 2 e.v.; Bedrijfsbeleid, Beleidsplan en Bedrijfsbegroting. In: idem. 1962 pag. 370 e.v.; Bedrijfsbeleid op lange termijn en uitvoering. In: idem. 1963. pag. 354 e.v.
- 28) J. L. Bouma. Rede. pag. 19.
- 29) W. A. T. Meuwese. Naar een meer rationeel onderwijssysteem.
Openbare les. Eindhoven 1968.