


**Lievegoed**  
**Organisaties in ontwikkeling**



Prof. Dr. B. C. J. Lievegoed

# Organisaties in ontwikkeling

Zicht op de toekomst

LEMNISCAAT  ROTTERDAM

Achtste druk, 1993

Omslag: Kees Nicuwenhuijzen

© Lemniscaat b.v. Rotterdam 1969, 1972 ISBN 90 6069 123 7

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. - No part of this book may be reproduced by print, photoprint, microfilm, sound-tape or by any other means without written permission from the publishers.  
Druk: C. Haasbeek b.v., Alphen aan den Rijn

## Inhoud

WOORD VOORAF BIJ DE DERDE DRUK	7
Inleiding en samenvatting: ONDERNEMERSCHAP EN TOEKOMST	9
Deel 1: DE BETEKENIS VAN DE SYSTEEMBESCHOUWING VOOR DE BEDRIJFSVOERING	25
Het denken in systemen en modellen als grondslag voor modern management	26
Het concretiseren van systemen tot modellen	38
Het begrip ontwikkeling	44
Deel 2: HET GEBRUIK VAN TYPE-MODELLEN	53
Ontwikkelingsfasen van het bedrijf	54
De pioniersfase	55
De differentiatiefase	65
De integratiefase	82
Het klaverblad als denkschema	85
De weg van de tweede naar de derde fase <i>Directieteam</i>	94
<i>'Afszomen' van de organisatie</i>	98
<i>De procesorganisatie wordt geëxpliciteerd</i>	101
<i>Federale decentralisatie</i>	103
<i>De ontwikkeling van de commerciële functie</i>	106
Zes taken van management en hun integratie	109
	112

Het model van een integratiefase als concept voor zinnvolle ordening	115
De organisatie van de functiegebieden binnen het klaverblad	117
De centrale plaats van de directie	123
Deel 3:	
ORGANISATIETYPLOGIE	129
door Drs. A. H. Bos	
Ideaal-typische karakterisering	130
Fenomenologische uitwerking	144
Hantering van het model	157
Deel 4:	
HET GEBRUIK VAN KWANTITATIEVE MODELLEN	159
door Dr. A. F. G. Hanken	
Inleiding	160
Methodologie	164
De elementen van een kwantitatief model	169
- Het directieprobleem en de lineaire programmeringstechniek	176
- Het handelreizigersprobleem en de 'branch and bound'- methode	178
Deel 5:	
CAPITA SELECTA	185
De mens in ontwikkeling	186
Organisatieontwikkeling	196
De verhouding van de ondernemer tot de toekomst	212
Beleidsvorming: overleg-onderhandeling-conflict	218
Ontwikkeling van sociale vaardigheid	229
Fusies en klaverbladorganisatie	237
Deel 6:	
ZICHT OP DE TOEKOMST	249

## Woord vooraf bij de derde druk

Reeds in de eerste druk (1969) schreef ik dat 'het concept nog steeds in ontwikkeling is' en dit boek dan ook niet meer kon zijn dan 'een doorsnede door een stromende rivier'. Inmiddels zijn experimenten voortgezet, is de ervaring gegroeid, hetgeen onder meer tot uiting komt in een aantal wijzigingen en aanvullingen van de tekst, waarvan de voornaamste hieronder kort zijn aangegeven. Ook in deze nieuwe vorm echter geldt mijn advies aan de 'practici' met deel 2 te beginnen en deel 1 het laatst te lezen.

In het woord vooraf van de eerste druk stelde ik dat dit boek door een reeks monografieën gevolgd moet worden die de afzonderlijke aspecten diepgaander behandelen. In 1972 verscheen van de hand van Prof. Dr. C. J. Zwart de eerste van deze monografieën *Gericht veranderen van organisaties*. Het in vorige drukken opgenomen stuk van Zwart ('Organisatieontwikkeling') is daarom vervangen door een korte samenvatting van de hand van *H. J. ten Siethoff*, van het betoog dat in Zwarts boek verder is uitgewerkt.

Een geheel nieuw hoofdstuk (deel 3) is toegevoegd over (transversale) organisatie typologie; het ontstaan daarvan is mede te danken aan een uitdagende vraag van de C.O.P., die ertoe leidde dat een groep medewerkers van het N.P.I. - Instituut voor Organisatieontwikkeling, het ervaringsmateriaal op dit punt verzamelde en doorsprak. De neerslag daarvan in het hoofdstuk 'Organisatie typologie' is van de hand van *Drs. A. H. Bos*.

Van 'De behoefte aan conceptuele modellen' (vroeger deel 4) is alleen de verhandeling over 'De verhouding van de ondernemer tot de toekomst' in deze druk opgenomen en wel onder de 'Capita selecta' (deel 5).

Zoals te verwachten was zijn de uitvoerigste toevoegingen noodzakelijk gebleken in het laatste deel 'Zicht op de toekomst' dat in zijn oor-

spronkelijke vorm in 1967/68 geschreven werd. In de overige delen konden de wijzigingen zeer beperkt worden gehouden.

Het is verheugend dat de voorgaande drukken van dit boek goed ontvangen zijn. Zij hebben bijgedragen tot het denken over organisaties, waarin de mens als subject niet staat tegenover een z.g. objectieve technisch-economische werkelijkheid, maar waarin de mens als drager van het 'geest'-kapitaal van onze samenleving, zijn creatieve bijdrage kan geven in een geïntegreerde sociaal-technisch-economische organisatievorm.

Dat dit niet alleen geldt voor organisaties van het economische leven, maar ook voor professionele organisaties met een geestelijke prestatie en voor verzorgende organisaties, moge speciaal in deze derde druk duidelijk geworden zijn.



## Inleiding en samenvatting

### ONDERNEMERSCHAP EN TOEKOMST

De taak van de ondernemer valt uiteen in twee soorten werkzaamheden: stabiliserende en dynamiserende.

De eerste taak omvat alle werkzaamheden welke het bestaande apparaat en de bestaande activiteiten in stand houden. Deze werkzaamheden worden omschreven in de vele aspecten van de bedrijfskunde. Zij omvatten de gebieden van het leiding geven aan een groep mensen, wier arbeid weer omschreven wordt door een organisatie, die bestaat uit een nauwkeuring op elkaar afgestemd netwerk van delegaties en controles. Zij omvatten ook de verzorging van de markt, de verdediging van het marktaandeel, de kwaliteit van het produkt, de instandhouding van het technisch apparaat van de produktie, alsmede de graad van kennis van het personeel. Zij zijn vastgelegd in procedures en regelingen die vaak de omvang hebben van een interlokaal telefoonboek.

De tweede, dynamiserende taak omvat het zoeken en vaststellen van nieuwe produkten, nieuwe diensten, nieuwe middelen, nieuwe organisatievormen, nieuwe strategieën. Kortom, het dynamiserende deel van de taak betekent het ontwerpen van een nieuwe toekomst.

De verzorging van de bestaande organisatie zal slechts een betrekkelijk klein deel van de werktijd en de werkkraacht van de directie in beslag mogen nemen. De bestaande organisatie wordt lopende gehouden door het niveau onder de directie. Daar echter waar de moed, de imaginatie of de kundigheid voor de echte directietaak tekort schiet, of waar de horizon, de visie, ontbreekt, zal de directie zijn tijd vullen met allerlei organiserende en controlerende werkzaamheden die het lopende apparaat betreffen.

Een verhouding tot de toekomst hebben is dus een belangrijke, zo niet de belangrijkste eigenschap van de ondernemer.

Deze verhouding tot de toekomst mag niet te eenzijdig of begrensd zijn. Zij omvat een notie van maatschappelijk-culturele, politieke, technische, economisch-commerciële en monetaire ontwikkelingen (om er

maar enkele te noemen).

Elke eenzijdigheid, met zijn eenzijdige voorkeuren bij te nemen beslissingen, is levensgevaarlijk voor de onderneming welke bestuurd wordt. Deze laatste constatering geldt natuurlijk evenzeer voor het besturen van andere sociale structuren en organisaties. Wij richten hier echter het zoeklicht op de ondernemer en op zijn speciale arbeidsterrein.

Langs welke wegen en methoden kan de bestuurder van een institutie binnen het economische leven een zicht op de toekomst krijgen?

Dit kan zowel door rationeel denken gebeuren, als vanuit emotionele motiveringen en existentiële keuzen.

1 *Door rationeel denken*; door een zo bewust en exact mogelijk beeld te vormen van de situatie zoals deze over  $x$  jaren zal bestaan.

Om dit te bereiken, zal deze bestuurder binnen een deterministisch of stochastisch model trachten te berekenen hoe vanuit het verleden bestaande trends, naar de toekomst doorlopend, een bepaalde situatie zullen oproepen.

Binnen een *deterministisch model* zijn daarbij alle (voor de ondernemer!) relevante factoren (variabelen) nauwkeurig bekend. Blijven de factoren buiten het model dezelfde, dan is de toekomst met zekerheid vast te stellen.

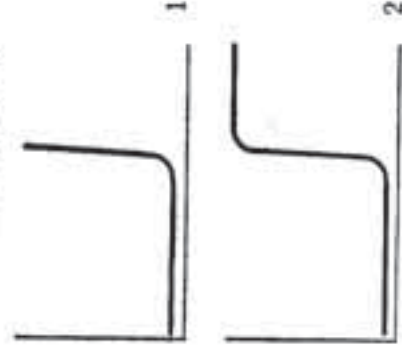
Binnen het *stochastisch (waarschijnlijkheids) model* zijn de relevante factoren niet nauwkeurig bekend, doch via een statistische benadering is vast te stellen dat er een bepaalde graad van waarschijnlijkheid bestaat dat bepaalde situaties zullen optreden.

Deze beide methoden, een onderdeel van de 'Operations Research', zouden ideale instrumenten voor een toekomstverkenning zijn, ware het niet dat er, zoals aangeduid, een aantal voorwaarden zijn voor een goed functioneren.

Het model van onderzoek wordt door mensen gemaakt, die bepalen welke factoren relevant zijn (een arbitraire zaak!); die bij de kwantificering van de factoren bepaalde maatstaven aanleggen, en die bovendien aannemen dat de externe factoren, die buiten het model zijn gehouden, het model niet beïnvloeden tijdens de looptijd van de predictie. Wat dit laatste betreft: deze externe factoren kunnen komen uit het politieke, het sociale en het technische veld! Hoe langer de looptijd van predicties duurt, hoe onzekerder en zelfs hoe absurder predicties kunnen worden. \*

Alle berekeningen van de groei van de bevolking van ons land en van

de aarde als geheel, lijden aan bovengenoemde euvels. Het is niet moeilijk uit te rekenen op welk moment er voor elke mens nog maar 1 m<sup>2</sup> leefruimte is overgebleven, alleen deze logica mist 'gezonde zin voor de werkelijkheid'. Een oud-hollands spreekwoord zegt al: 'de wal keert het schip'. De toekomst verloopt niet volgens een exponentiële curve van het bekende type: (1)



Steeds komt er op een bepaald moment van buiten het model, een groeiende tegenkracht in het spel, waardoor het steile oplopen van de curve afzwakt en aan een grens komt. Bijv.: (2)

Veelal komen deze tegenkrachten uit een totaal ander gebied, dan dat wat in het model opgenomen was. Zo komt bij steeds scherpere efficiency in de omschrijving van menselijke arbeid wel aanvankelijk een stijgende produktiviteit, die echter weer afzwakt en zelfs teniet gedaan wordt, door afnemende motivatie voor het werk.

De operations research heeft tot nu toe zijn beste resultaten gegeven in beperkte situaties en bij enkelvoudige vraagstelling. Daar kan deze werkmethode dan ook een belangrijk hulpmiddel voor de ondernemer zijn.

Een geheel andere methode zich met de toekomst bezig te houden, is het plaatsen van de eigen situatie binnen een *ontwikkelingsmodel*. De vraag die hierbij gesteld wordt, is niet het bepalen van toekomstige kwantiteiten, maar het voorspellen van toekomstige *structuren*. Juist de verandering, de ontwikkeling van een model, tijdens de kwantitatieve veranderingen van bepaalde factoren, wordt hier onderwerp van onderzocht.

Wij moeten daarom op het ontwikkelingsmodel verder ingaan, omdat het niet alleen voor de ondernemer, maar ook voor de lezer zelf van

• Dit vooral omdat voor de externe factoren de mens zelf in zijn historische ontwikkeling een duidelijke mutatievariabele is. Hij kiest telkens nieuwe belangstellinggebieden, waarop hij dan al zijn energie richt. Een dergelijke nieuwe keuze werkt in het sociale veld als een mutatie in de biologie.



grote betekenis is om een zicht te krijgen op de toekomst. Groei willen wij hier noemen: het toenemen van bepaalde variabelen (aantal - lengte - breedte - gewicht) binnen hetzelfde patroon van interactie. Een kristal kan groeien; bij toename van de afmetingen blijft de inwendige structuur van het kristalrooster hetzelfde. Zodra we met organische verschijnselen te maken hebben gaat groei over in ontwikkeling. Een vierde dimensie, de tijd wordt in het systeem opgenomen.

Ontwikkeling noemen wij het verschijnsel dat de groei binnen een bepaalde structuur (model) doorgaat, tot er een grens bereikt wordt waarbij het bestaande model de grotere kwantiteit niet meer kan ordenen, waarna desintegratie optreedt of de sprong naar een hoger niveau van ordening. Dit begint in beperkte vorm al bij de enkele levende cel, die niet in het oneindige doorgroeit, maar zich op een bepaald moment deelt in twee jonge cellen, die elk weer tot hún grens groeien, enz. Dit gaat door bij de hogere organismen, die zich zowel van soort tot soort, als binnen de ontogenese van ontwikkelingsstadium naar ontwikkelingsstadium ontwikkelen.

Bij de plant gaat dit volgens een zich herhalend schema dat in de erfelijkheid vastgelegd is, de 'blue-printed growth'.

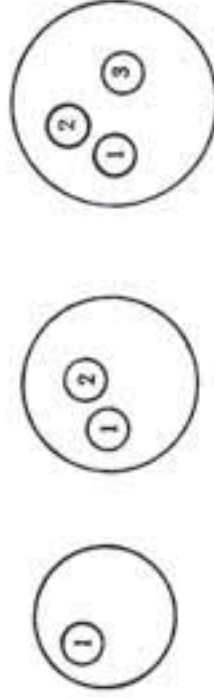
Ook in de ontwikkeling van de mens via kleuter, schoolkind, puber, adolescent naar volwassene volgen afwisselend periodes van toename binnen een bepaalde 'Gestalt', en periodes van crisis en sprong naar een volgende 'Gestalt' elkaar op. Dit is zowel biologisch als psychologisch het geval. Bij de laatste vorm vindt een open ontwikkeling plaats. Vatten we het model van ontwikkeling op een hoog niveau van abstractie, dan kan men de volgende 'wetmaïgheden' vastleggen:

- Ontwikkeling is principieel discontinu.
- Ontwikkeling verloopt in de tijd in een aantal fasen.
- Binnen elke fase kan men een systeem zien, met een voor de fase karakteristieke structuur.
- Binnen dit systeem zijn er variabelen en subsystemen te zien, waarvan er één dominant is. (Interne hierarchisatie)
- Een volgende fase onderscheidt zich van de vorige door een hogere graad van complexiteit en differentiatie.
- Een volgende fase heeft een nieuw dominant subsysteem, hierdoor vindt er niet een optelling plaats, maar verschuiven *alle* onderlinge verhoudingen binnen het systeem.
- Ontwikkeling is niet reversibel (de jeugd komt nooit terug!).

Ontwikkeling is daarom te schematiseren door een getrappt proces,



of door een proces van uitbreiding en nieuwe centraalstelling.



Als we het beeld van een trap met brede treden aanhouden, kan bij de overgang van 1 naar 2 enz. de 'metamorfose', totaal zijn; 1 gaat dan geheel op in 2, of de metamorfose kan incompleet zijn en dan blijven er resten van 1 binnen 2 bestaan in herkenbare vorm.

Dit laatste is van belang omdat sociale ontwikkeling haast altijd verloopt volgens het proces van incomplete metamorfose.

Met andere woorden in hogere en complexere sociale structuren vindt men altijd resten, historische anachronismen, terug. Juist deze resten uit vorige fasen vormen aanleiding tot sociale spanningen.

'Social engineering', het construeren van logische, causaal-deterministische organisatievormen is denken in 'gesloten' sociale modellen en het *invoeren* van zulke modellen in de werkelijkheid.

Het denken en handelen in ontwikkelingsmodellen betekent het op gang brengen van een organisatieverandering in de richting van een volgende ontwikkelingstrap, waarvan alleen de globale structuur bekend is. De uiteindelijke concrete vorm en inhoud van het volgende ontwikkelingsniveau ontstaan dan uit de concrete mogelijkheden en keuzen van de medewerkende mensen; zij zijn flexibel en zich binnen het globale model aanpassend aan wisselende omstandigheden. Zij zijn daardoor op elk moment uniek in *deze* situatie, met *deze* mensen en daardoor een ontwikkeling naar een open situatie, die snel op externe en interne veranderingen kan reageren.

Wij zullen op de verschijnselen van sociale ontwikkeling nog terugkomen, maar willen ons nu weer wenden tot de ondernemer in zijn

poging een verhouding tot de toekomst te vinden. Tot nu toe hebben we de rationele denkende en onderzoekende verhouding bekeken.

2 Een andere weg is die van het doen van keuzen op *emotionele gronden*.

Hier toe behoren actieprogramma's op grondslag van onbevredigende situaties of meer geïnstitutionaliseerde programma's van wenselijkheden, zoals deze in politieke programma's en in beleidstelsels zijn terug te vinden.

In deze vormen is de voorkeur voor een bepaalde keuze duidelijk zichtbaar en vaak, in de politiek, ook zo gesteld.

Mocilijker terug te vinden zijn voorkeuren op gevoelsgronden, in vele impliciete apories en vooral bij zogenaamde vanzelfsprekendheden. Wie de keuze van de 'relevante' variabelen voor bv. economische modellen nader onder de loep neemt, stoot elk ogenblik op zulke, vaak zeer persoonlijke, of per school verschillende, vanzelfsprekendheden. De vraag waarom een bepaalde variabele wél relevant is en een andere niet, waarom een bepaalde vraagstelling relevant is en een andere niet, is niet te beantwoorden door een zuiver rationeel denkproces. Hier spreken ervaring en intuïtie een woord mee. Soms ook het simpele feit dat bepaalde factoren te kwantificeren zijn en andere niet.

Wij aanvaarden daarom een keuze als deze zo nauwkeurig mogelijk omschreven is, en houden ons het recht voor, naast deze keuze een andere te stellen. Kwalijk wordt de zaak pas indien ergens een andere keuze, dáárom, als onwetenschappelijk of emotioneel wordt afgedaan. De eigen 'streng-wetenschappelijke keuze' is óók emotioneel, berust óók op een voorkeur, een wetenschappelijke nieuwsgierigheid of een interesse.

3 Dieper nog dan de emotionele voorkeurkeuzen, liggen in de menselijke persoonlijkheidsstructuur verankerd de existentiële keuzen, die bepaalde wijsrichtingen openbaren.

Deze existentiële, met wil geladen keuzen willen wij onderscheiden in *utopieën* en *ideologieën*.

Onder een utopie verstaan wij het model van een toekomst waarin men geloofst; onder een ideologie het model van een verleden dat bewaard moet blijven.

De grote utopieën die onze tijd beheersen zijn het marxisme, het libe-



ralisme en de christelijke, de islamitische, de hindoeïstische, de boeddhistische heilsteren.

Aan de kant van de ideologieën (zoals wij die hier gedefinieerd hebben) kennen wij staatsideologieën, standsideologieën en o.a. ook een ondernemersideologie.

In het algemeen zijn de utopieën revolutionair en de ideologieën reactionair.

Maar zo eenvoudig is de zaak toch weer niet.

Zodra een utopie geformaliseerd wordt en in deze vorm een leven gaat leiden, ja zelfs een ontwikkeling gaat doormaken, ontwikkelt zich binnen de utopie een ideologie.

Zo kan men van een marxistisch-leninistische ideologie spreken, binnen het marxisme als utopie.

Omgekeerd kan een ideologie een utopisch karakter krijgen als een model uit het verleden voor een toekomst als ideaal gesteld wordt.

Het Franse nationalisme van Lodewijk de veertiende, voor vele Fransen een ideologie, werd bij de Gaulle tot een utopie en een toekomst vol glorie.

De ondernemer heeft als mens onder medemenssen, in zijn verhouding tot de toekomst, met al deze problemen te maken.

Hij gaat uit van een bepaald vaak halfbewust of vanzelfsprekend utopisch cultuurbeeld dat lopen kan van bevrediging van de homo-economicus, tot opbouwen van een betere maatschappij. Hij is behept met vele ideologieën, die hij ongemerkt tot de zijne gemaakt heeft, of die hem als werkgever door zijn omgeving toegedicht en opgedrongen zijn. Hij heeft een voorkeur voor een bepaalde vorm van beleid en zijn toekomstbeeld zal gekleurd zijn door zijn politieke voorkeur. Rationeel denkend zal hij zo objectief mogelijk informatie verwerken en beoordelen.

Daarbij is niet alleen deze beoordeling persoonlijk, subjectief, maar ook het uitgangspunt voor de verwerking van de als relevant gekozen informatie en de relevante vragen die gesteld werden. Met zijn deterministisch-stochastische planning maakt hij groeimodellen en komt tot explosieve ontwikkelingen of tot stagnerende groei.

Met deze methode moet hij binnen de bestaande structuren blijven denken.

Realistischer wordt hij al, wanneer hij gaat denken binnen een strategisch model.

Het typische van een strategisch model is, dat er twee handelende systemen zijn, binnen één groter omvattender systeem, waarbij systeem A geen of onvoldoende informatie heeft omtrent de keuzecriteria van B en omgekeerd.



Hier begint een grondpatroon van al het sociale handelen zichtbaar te worden. Zelfs een gelukkig huwelijk kan men als een strategisch model beschrijven, want hozeer op elkaar ingesteld ook, de huwelijkspartners zullen elkaar nooit helemaal kennen. Er zijn gelukkig nog altijd weer verrassingen.

Maar het voorbeeld van het huwelijk openbaart ook het feit dat een strategisch model gericht kan zijn op overleg en samengaan, of op conflict en bestrijding.

Inderdaad bestaan alle strategische modellen uit een continuum;



Elke sociale situatie staat ergens tussen samengaan en bestrijding.

Het bekendste strategische spel is het schaakspel.

Het schaakspel is het spel van de strategie van het conflict, de doelstelling van A sluit de doelstelling van B uit.

Ook het 'commerciële spel' van de ondernemer wordt gezien als strategie van de bestrijding. Managers worden opgeleid met strategische spelen, met management-games, waarbij een aantal groepen in eenzelfde markt spelen en waarbij die groep gewonnen heeft, die het grootste marktaandeel veroverd heeft. Er is echter ook een strategie van de samenwerking. Men noemt die alleen anders nl.: overleg, coöperatie, associatie, samenwerking enz. Bedrijven die elkaar jarenlang bestreden hebben op eenzelfde markt, worden plotseling wijs en gaan fuseren om... tezamen sterker te staan in de strijd om een grotere markt.

Indien wij deze situatie alleen beschrijven en er geen emotionele waardeoordelen aan toevoegen, blijkt dat dezelfde mensen die vóór



de fusie geoeft waren in een strategie van de bestrijding, nu plotse-ling de strategie van de samenwerking moeten kunnen beoefenen. Dat dit enige moeilijkheden geeft, is niet te verwonderen. Daarnaast zou de vraag gesteld kunnen worden (voor ons een relevante vraag!) of niet ook in vele andere relaties in het sociale veld, voor de onder-nemer streven naar overleg kieselijker en efficiënter zou zijn dan bestrijding.

Dit zou kunnen gelden voor de relaties ondernemer-overheid, werk-gever-werknemer, producent-consument.

Hier opent zich een veld voor de sociale vaardigheid - de kunst zich te bewegen binnen een strategisch model - een van de belangrijkste vaar-digheden van de ondernemer.

Tussen de twee uitersten van samenwerken en bestrijden bevindt zich het gebied van de onderhandeling die tot het compromis voert.

De ondernemer staat in het strategische veld van de toekomstbenade-ring steeds ergens in het compromis tussen streven naar overleg en samengaan, of bestrijden en overwinnen of verliezen. Wat hij daarbij kiest, hangt af van de wijidheid van zijn horizon en van de tijdsplanne waarin hij zijn problemen plaatst. De meesten zullen wel van oordeel zijn dat op den langen duur samengaan ook economisch voordeliger is dan strijd.

Ook binnen de onderneming zelf kan slechts een optimaal samengaan van het economische, het technische en het sociale subsysteem plaats-vinden, indien het sociale systeem zich kan ontplooien in echte mede-menselijkheid.

Ergens - wij komen daarop nog terug - zal in een industriële maat-schappij medemenselijkheid geoeft moeten worden. Men kan dit oefenen door in de arbeidsverhoudingen tussen mensen naar wegen te zoeken om vanuit de wederzijdse onderhandelingsituatie te komen in de buurt van het overleg en de samenwerking.

Maar de ondernemer zal het bijzonder moeilijk hebben om juist in dit sociale veld tot de juiste beleidskeuzen te komen als hij niet heeft leren werken vanuit een concreet ontwikkelingsmodel.

Twee concretiseringen zijn daarbij voor hem eigenlijk noodzakelijk:

- 1 een inzicht in de ontwikkeling van de mens gedurende zijn leven, opdat hij deze ontwikkeling als relevante factor in al zijn plannen laat meetellen,
- 2 een inzicht in de ontwikkeling van sociale structuren en dan in het bijzonder in die van ondernemingen en van de maatschappij als geheel.

Aan deze laatste twee zal het laatste deel van deze inleiding gewijd zijn.

De ontwikkeling van organisatievormen van bedrijven gaat van een ongedifferentieerd globaal begin naar volgende trappen van grotere differentiatie en complexiteit. Bij elke volgende trap van ontwikkeling is een ander subsysteem dominant.

Het begin kunnen wij de pioniersfase of pioniersstructuur noemen. Het dominante, de andere factoren ordenende subsysteem, is hier de persoon van de pionier-ondernemer. *Hij* neemt een initiatief in het economische subsysteem van de maatschappij. *Hij* vindt een creatief ondernemersantwoord op een door hem onderkende gebruiksbehoefte in de maatschappij.

De organisatie van het apparaat, dat hij nodig heeft om dit antwoord (een produkt of een dienst) te verwerkelijken, houdt hij persoonlijk gericht en zo eenvoudig mogelijk. Hij zoekt mensen die hem liggen en die met hem, improviserend, het werk verzetten. Daarmee heeft hij een soepel, wendbaar en bijzonder efficiënt apparaat geschapen, dat met succes kan opereren, zolang de dominante factor, de ondernemer zelf, integreerend kan werken.

Deze fase komt aan zijn einde als het apparaat zo groot wordt dat de ondernemer niet alle mensen meer kent, de techniek zo ingewikkeld wordt dat specialisten aangetrokken moeten worden, de markt zo groot wordt dat de ondernemer niet meer voor concrete klanten, maar voor een anonieme markt moet gaan werken. De pioniersorganisatie wordt nu óf 'overrijp' en begint te desintegreren (afnemende winst - toenemende afnemersklachten) óf het bedrijf wordt gereorganiseerd en komt in de volgende fase van ontwikkeling.

In deze tweede fase is niet meer de persoon van de ondernemer en zijn economische prestatie dominant, maar de eigen eisen van het technisch subsysteem van het bedrijf. Door de 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' wordt de persoonsgerichte organisatie omgezet in een organisatie met logische functieverdeling, met een hiërarchie van delegatie en controle en met een door het technische proces voorgeschreven doorstroming van bewerkingen. De 'goede oude tijd' toen mijnheer Jan nog persoonlijk overal kwam, is voorbij. In de plaats van de mens is het systeem gekomen met zijn formulieren in triplo, e.d.

De logische technische ordening van de organisatie doet de schijn ontstaan dat een bedrijf te vatten is in een deterministisch-stochastisch model. De mens wordt daarin gereduceerd tot een voorspelbare factor,



reagerend op economische prikkels.

In deze tweede fase kan het bedrijf weer een sprong voorwaarts maken; naast het economisch subsysteem (het bedrijf als handelende eenheid in een commercieel veld) is ook het technische subsysteem in organisatie en werkmethode tot ontplooiing gekomen, waardoor een verhoging van de produktiviteit optreedt.

De grens van deze tweede fase ligt in de verwaarlozing van de eigen waarde van het sociale subsysteem van het bedrijf. De vooruitgang door technische verbetering wordt afgeremd door afnemende motivatie van de werkende mensen. Zag men deze tien jaren geleden hoofdzakelijk nog op het niveau van de uitvoerende arbeid (de geestelijke drainage van industrieel werk), in de laatste jaren komt deze ook steeds meer voor op de niveaus van het midden en het hogere management.

Gevoelens van machteloosheid ten opzichte van het 'apparaat', van vereenzaming en vervreemding kruipen in de hiërarchie omhoog. Men gaat zijn eigen creativiteit buiten het werk zoeken en doet dit werk zelf naar mogelijkheid met 'het ruggemerg'.

Recente onderzoeken in een groot administratief bedrijf hebben aangetoond dat zelfs op het niveau van afdelingschefs 96 % van het dagelijks werk routinebeslissingen zijn. De organisatie van de wetenschappelijke bedrijfsvoering staat nu, evenals eenmaal reeds de pioniersorganisatie, aan een grens, aan een sprong naar een nieuw organisatie-type met een nieuwe dominantie.

Deze derde fase kan alleen positief ontstaan, indien nu het sociale systeem in het economische en het technische geïntegreerd wordt. Dat betekent niet een behoud van de oude organisatie met de toevoeging van wat 'human relations', maar een 'rethinking the whole organization'.

Dominant wordt nu de gemeenschap van werkende mensen als enige bron van creativiteit, vernieuwing en inzet voor een gemeenschappelijk doel. De organisatie zal moeten voldoen aan de eis dat een ieder individueel intelligent kan handelen in de zin van een gemeenschappelijke doelstelling. Dat begint bij een andere vorm van leiding geven, niet door dirigeren en controleren, maar door taakstelling en een marge van vrijheid om zelf de beste weg te vinden, naast de mogelijkheid tot zelfcontrole. Dit laatste wil zeggen dat de mens zelf moet kunnen te weten komen of hij zijn doelstelling ook bereikt heeft.

Deze eerste stap voert tot taakverruiming en tot 'management by ex-

ception'. Er zullen nog vele stappen moeten volgen. De gehele opbouw van de organisatie zal moeten worden herzien. Vanuit de gemeenschappelijke doelstelling, liggende in de externe behoeftebevrediging (het werken voor *andere* mensen), samengevat in de marketing, zullen de processen bestudeerd moeten worden, de openvolging van handelingen, nodig om de onderkende doelstellingen te bereiken. De organisatie van de middelen die bij deze arbeidsgang nodig is, wordt nu dienend ten opzichte van de processtromen.

Tenslotte zorgt een centraal informatieverwerkend apparaat ervoor dat informatie daar ter beschikking komt, waar deze voor eigen planning en controle nodig is.

De leiding staat niet meer aan de eenzame top van het bedrijf, waar hij afgesneden is van het werkelijke bedrijfsgebeuren, maar in het midden, op het kruispunt van alle informatiestromen.

Een klaverblad wordt gebouwd om een maximale verkeersdoorstroming mogelijk te maken.

Wij noemen deze nieuwe organisatievorm daarom de klaverbladorganisatie. Deze is niet op te vatten als een nieuw organisatieschema, maar als het model van de functies van een organisatie.

De vier hoofdfuncties van de organisatie én de vijfde, de leidinggevende functie, worden hierbij in hun onderlinge afhankelijkheden zichtbaar gemaakt.

De 'ordeningsmodellen' die hierop aansluiten zijn in hun concrete uitwerking afhankelijk van de aard van de organisaties. (Bij voorbeeld: industriële organisaties, dienstverlenende organisaties en professionele organisaties.)

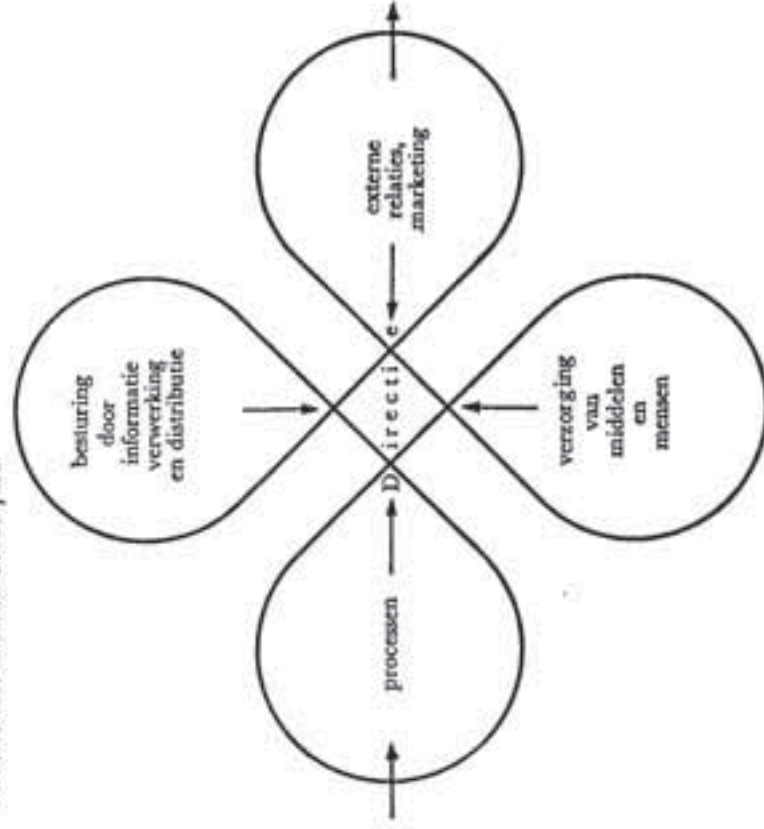
In de volgende hoofdstukken wordt deze organisatievorm uitvoerig behandeld. Hier zij slechts opgemerkt dat het vinden van de juiste organisatievorm voor een derde niveau het omdenken betekent van oude vormen en het herordenen van bestaande functies.

Ons huidige bedrijfsleven staat intern voor dit proces van herstructurering met als doel een alert, beweeglijk, actief meedenkend management, leiding gevend aan een binnen gestelde grenzen zelfstandig werkende uitvoering.

Ter voorkoming van misverstanden zij hier nogmaals uitgedrukt dat het bedrijf als institutie binnen het economische leven van de maatschappij in de eerste plaats een economische prestatie heeft te leveren (evenals een politieke partij een politieke prestatie en een wetenschappelijke vereniging een wetenschappelijke prestatie). Dit betekent niet

dat b.v. het maken van winst het enige doel zou zijn en de rest fraaie versiering. Juist voor het leveren van de optimale economische prestaties is het noodzakelijk dat alle subsystemen van de institutie bedrijf, in geïntegreerde vorm ook hun optimale bijdrage kunnen geven. In dit geval betekent dat, dat het economisch-commerciële, het technische en het sociale subsysteem tezamen tot volledige ontplooiing moeten komen en geen van de drie in de totale bijdrage hoofd- of bijzaak is.

*Functioneel schema derde fase*



De sprong naar een volgende fase werd noodzakelijk door de interne ontwikkeling én door de externe ontwikkeling, die wij tot slot nog onder het oog willen zien.

Met de opkomst van het industriële tijdperk voor een westerse maatschappij werd de ondernemer getrokken op het podium van hen die het gezicht van een cultuur bepalen.

In de overgang van de ambachtelijke naar de vroeg-industriële voort-



brenging waren alle bedrijven per definitie pioniersbedrijven of werden in de stijl van de pioniersbedrijven geleid. De ondernemer die risicodragend met zijn eigen kapitaal werkgelegenheid schiep, noemde zich met trots de broodheer. Hij bracht brood op tafel waar anders honger geweest zou zijn. De factor arbeid was een 'waar', verhandeld op de arbeidsmarkt met vraag en aanbod. De factor arbeid was de sluitpost voor de fluctuatie van de vraag op de goederenmarkt.

Alle problemen mochten binnen de normen van hun eigen tijd gezien worden; de situatie die door het vroeg-industrialisme geschapen werd, voerde tot een behoefte aan machtsevenwicht ten opzichte van de ondernemers. Het uitsluitend economische gezichtspunt van de pioniers tijd was nog maar een eerste stap van de industriële ontwikkeling. De roep naar lijfelijke zekerheid bij ziekte, ouderdom en invaliditeit, naar behoorlijke behuizing en menselijke arbeidstijden, naar grotere veiligheid en hygiëne was de eerste doelstelling van de opkomende arbeidersbeweging. Kortere werktijd én meer loon én lagere prijzen kunnen alleen door hogere produktiviteit mogelijk worden. Frederic Taylor had dat in de tachtiger jaren al ontdekt en de organisatie techniek ontwikkeld, waardoor deze mogelijk werd. Het samenvallen van de eisen van de arbeidersbeweging van de eerste decennia van deze eeuw en van een nieuwe efficiëncytechniek tezamen met technische ontwikkelingen is een van die merkwaardige, ditmaal gelukkige, historische coincidenties, die een sociale beweging doen slagen.

Omstreeks 1930 was de grondslag voor een totale sociale zekerheid gelegd en aanvaard, tezamen met een overgang van pioniersstructuren naar een tweede fase van herstructurering vanuit technisch-organisatorische gezichtspunten.

De crisis van de jaren dertig en de tweede wereldoorlog onderbraken dit proces, maar daarna gingen 'productivity teams' naar Amerika en kwamen terug met de laatste snuffjes van het scientific management, waarmee het Nederlandse bedrijfsleven verder ontwikkeld werd. De groei van de welvaart en daarmee de verschuiving van fysieke naar psychische behoeften, reeds onderkend door de human-relations-beweging, werd nu ook bij ons zichtbaar. De ondernemers waren niet voorbereid op deze nieuwe factor bij hun beleidsbeslissingen en bleven in grote getale sceptisch tegenover een ander mensbeeld dan dat van de homo-economicus.

Pas toen de arbeidende bevolking door de hogere graad van opleiding en door de horizonverwijding door de massamedia, 'mondig' begon

te worden, bleek dat het sociale subsysteem van de onderneming zijn eigen bijdrage ging geven en zijn eigen eisen stellen, die niet te sussen waren met goede bedoelingen of organisatorische maatregelen als ondernemingsraden.

Zoals het economische en het technische subsysteem met onverbidde-lijkheid hun eigen eisen stellen en wij er een generatie over gedaan hebben, die twee te integreren tot één bedrijfsleer, zo werpt nu de noodzaak het sociale subsysteem te integreren, de vraag op naar de eigen wetten van dit subsysteem en van de weg tot integratie.

Hiervoor zal het mensbeeld van de werkende mens opnieuw moeten ontstaan. Dit mensbeeld omvat de mens als zich ontwikkelend wezen met een finale doelstelling voor zich en zijn gezin; als een wezen dat zich pas ontwikkelen kan, als hij ook in zijn werk creatief kan zijn en zelfstandig of met anderen gedeelde verantwoordelijkheid kan dragen; die zich dan met anderen kan inzetten voor een gemeenschappelijke doelstelling, als die gemeenschappelijkheid berust op echte medemenselijkheid, niet in sentimentele zin, maar in de zin van het vol nemen van een ieder als zelfstandig en strevend mens.

Wat daarvoor organisatorisch nodig is, is in het voorgaande kort aangeduid. Echte medemenselijkheid kan alleen in de concrete arbeidssituatie getoond en beoefend worden. Zij gaat in deze fase van de ontwikkeling uit van degene die leiding moet geven aan de nieuwe structuur.

Het ziet er daarom naar uit, dat het de historische taak wordt van de ondernemer deze ontwikkeling te inaugureren. Hoger loon kan nog afgedwongen worden door macht tegenover macht te plaatsen. Medemenselijkheid kan alleen geschonken worden zolang, tot bij de ander het vertrouwen in de intentie gesterkt is.

Maar er is meer: verhoging van de welvaart voert uit de hoog-industriële maatschappij waarin wij nu leven, naar de post-industriële maatschappij die gekarakteriseerd zou zijn door 'een gemiddeld bevolkingsinkomen boven de 15.000 dollars, door een arbeidstijd van  $4 \times 7$  uren en door ongehoorde bedragen beschikbaar voor opvoeding en cultuur'.

U.S.A., Canada, Japan en Zweden zouden over circa twintig jaar zo-  
ver zijn, terwijl dan West-Europa, Rusland met zijn satellieten en  
Australië nog in het vol ontwikkelde industrialisme zouden verkeren  
met een inkomen per hoofd van de bevolking van 4.000 tot 15.000  
dollars. De rest van de wereld zou dan nog in het voor-industriële tijd-



perk leven met 60 tot 500 dollars per jaar (wat hongeren betekent). Wie zulke voorspellingen gelooft (ontstaan door het doortrekken van trends), vergeet dat op het moment dat de industrie zover gekomen is dat zij algemene welvaart gebracht heeft, zij haar betekenis als leidend systeem verliest. Evenals eenmaal de landbouw, zal zij macro-sociaal een 'dissatisfier' geworden zijn. Dat wil zeggen dat men zal schelden als zij haar plicht niet geruisloos doet, maar niet dankbaar is als zij dit wel doet.

Daarmee zijn nieuwe gebieden van het menselijke leven dominant geworden, in dit geval geestelijk-culturele en politieke vraagstukken. De voorboden daarvan beleven we in de afkeer van de jongere generaties zich voor een baan in de industrie te laten voorbereiden en op hun voorkeur voor politiek engagement en de vormen van ons intermenselijke en culturele leven. Het kon wel eens zijn dat die landen die het eerste op de grens komen te staan van een post-industrieel tijdperk, niet eens in gevaar komen door de hongerende 75% van de wereldbevolking (een ondervoed volk is niet revolutionair), maar door een opstand van binnenuit tegen maatschappelijke instituties die alleen maar economisch-technologische waarden kennen. De mondiale studentenberoeringen mogen op zichzelf nog 'ongevaarlijk' zijn en telkens weer doodlopen (hoewel zij, zoals in Frankrijk blijkt, een staat tijdelijk kunnen desorganiseren), zij zijn echter indicatoren, seismografen voor een naderende 'Umwertung' van ons maatschappelijk bestel.

Klonk niet in Delft onlangs de kreet uit de studentenwereld: 'Wetenschap is opium voor het volk!?' De studentenbewegingen keren zich niet alleen tegen de organisatie van de economisch-technocratisch ingestelde onderwijnsinrichtingen, maar ook tegen de inhoud van de wetenschap zelf. Zij opponeren tegen het axioma van een objectief uitsluitend kwantitatief wetenschapsmodel, maar willen in dat model de mens verlossen van zijn toeschouwerssituatie en als subject in het model opnemen. In het sociale leven zoeken de jongeren naar de echte medemenselijkheid in het wetenschappelijke leven, naar vernenselijkheid van het wetenschapsmodel.

Dit alles zijn tekens aan de wand. De ondernemer die zich met de toekomst bezighoudt, ontdekt dat hij zich in een turbulent veranderende wereld bevindt. Slechts enkele hem vertrouwde factoren is hij gewend in zijn beleid te betrekken. Nieuwe - tot nu toe externe - factoren zal hij in zijn beleid moeten leren integreren. Hij heeft daartoe nog maar weinig tijd.



## DEEL 1

### De betekenis van de systeembeschouwing voor de bedrijfsvoering