CONTOUREN VAN MODERN ORGANISATIEWERK 2

door Dr. J. Kastelein

In een voorgaand artikel gaf de schrijver zijn visie op *enkele uitgangspunten en rolvoorkeuren van de moderne organisatiespecialist.* Hieronder wordt een schets gegeven van de aanpak van een kernprobleem, dat van *taakstelling en deelneming in complexe organisaties,* waarin deze uitgangspunten en functioneringswijzen tot uitdrukking komen.

TAAKSTELLING EN DEELNEMING IN COMPLEXE ORGANISATIES

Modern organisatiewerk als middel tot veranderingen

In een voorgaand artikel wees ik erop dat volgens sommige auteurs (Bennis, Naschold (1)), en ook naar mijn eigen waarnemingen, de aanpak van organisatieproblemen, ongeacht of ze nu hun oorsprong vinden in de technische, de economische of de sociale sfeer, steeds meer de tendens vertoont ook te leiden tot vernieuwingen in de samenwerkingsverbanden. *Het moderne organisatiewerk wordt in toenemende mate één van de vehicels waarmee de participatietrend zich tracht door te zetten.*

Dit komt sterk tot uitdrukking bij vraagstukken als die van *budgettering,* van *normstelling,* van *taakstelling* aan personen, groepen of onderdelen binnen de organisatie. Ze vormen dan ook een *strategische problematiek,* omdat ze kardinale aangrijpingspunten leveren om de bestaande organisaties een eind verder te helpen naar een doelmatiger model. Het betekent dus dat ik de gesignaleerde tendens niet alleen constateer, maar ze ook toejuich en het als een opgaaf voor de organisatiespecialist beschouw om hoge prioriteit te verkrijgen voor dergelijke projecten.

Het centralistisch specificerende organisatiemodel

De meeste organisaties vertonen namelijk nog meer of minder sterk de trekken van een *verouderd model,* dat ik heb aangeduid als het *centralistisch specificerende.* Als we organisaties zien als systemen, dan is een centrale vraag: *hoe beheerst zo'n systeem de interne en externe variabelen,* zodat het in stand blijft en zich ontwikkelt? (2)

Het centralistisch specificerende systeem nu wordt, ideaaltypisch gezien, gekenmerkt door

- *het streven om de reacties op interne en externe variabelen (technische, economische, sociale) zo centraal mogelijk te vóórzien en zo gespecificeerd mogelijk vóór te schrijven.*

Uiteraard zullen er weinig organisaties zijn waar dit streven nog expliciet deel uitmaakt van het organisatiebeleid, integendeel. Dit neemt evenwel niet weg dat de *gevestigde structuren en procedures* er nog vaak de maar al te zeer aanwezige neerslag van zijn en dat er impliciet nog altijd heel veel naar dit model geregeld wordt. Het is daarom van belang een aantal met dit beheerstype samenhangende kenmerken (op dezelfde ideaaltypische wijze) nader te bezien:

- de voorschriften en regelingen moeten een *consistent geheel* vormen, met als gevolg dat elke wijziging het geheel in gevaar brengt;
- voor onvermijdelijke reacties op onvoorziene situaties moet *centraal toestemming* verleend worden, met als gevolg dat de slagvaardigheid gering is;
- *concentratie* van voorschriften en vergunningen producerende en coördinerende *specialisten op centraal niveau,* met als gevaar een van de basis vervreemde, overmatig zware top;
- reductie van het aantal te beheersen variabelen door middel van vèr doorgevoerde *arbeidsdeling, standaardisatie en uniformiteit,* met als gevaar nivellering op laag niveau;
- een sterke nadruk op *gehoorzaamheid* aan de formele autoriteit, met als bezwaar geringe ontplooiing van zowel de „ondergeschikten" als van de „superieuren" zelf.

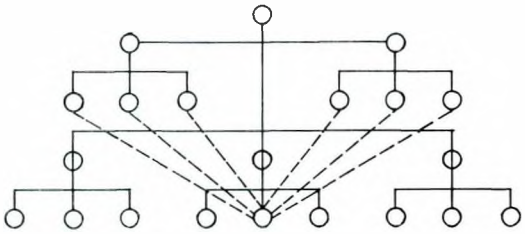


fig. 1

Centralistisch specificerend systeem

Het model heeft historisch gezien zijn verdiensten. Denk bijvoorbeeld aan de geweldige effecten van het Napoleontisch bestuursideaal na de voorafgaande feodale en regentenperiode. En denk aan de successen van de scientific management en de scientific administration beweging in de economische fase van de industriële revolutie. Maar Frankrijk lijdt nog altijd (en niet Frankrijk alleen) aan de hardnekkige nasleep van het centralisme en de bedrijven kampen nog steeds met een onverwoestbare neiging tot overspecificatie.

Het centralistisch specificerende organisatiemodel is *ondoelmatig* geworden omdat
- de *omvang* van de organisaties,
- de *aantallen* te beheersen interne en externe *variabelen* en
- de *dynamiek* in de variabelen (mensen, middelen, milieu)

enorm zijn toegenomen.

Het streefmodel: de organisatie als flexibele samenhang van zelfregulerende subsystemen

Nergens wordt dan ook meer een consequente toepassing van dit model, zo die er al ooit is geweest, aangetroffen. Er zijn tal van concessies gedaan, men heeft de teugels gevierd, ziet veel meer dan vroeger door de vingers, doet water in de wijn enz. Maar de vraag is of hiermee werkelijk is gekozen, bewust of onbewust, voor een alternatief beheersmodel, òf dat er alleen maar gesproken kan worden van langzame *uitholling, verval* en *desintegratie.*

In de organisatiekunde zoekt men het in de richting van een *streefmodel,* waarbij de organisatie gezien wordt als een *flexibele samenhang van in hoge mate zelfregulerende subsystemen.*

Kenmerkend voor de wijze waarop een dergelijk samenhangend geheel zich in stand houdt en zich ontwikkelt is

- *het streven om de uitwisselingsprocessen tussen de subsystemen te reguleren met behulp van globale input-output normen.*

Het essentiële verschil met het vorige model is, dat de through-put beheersing van de technische, economische en sociale processen in de subsystemen zoveel mogelijk wordt overgelaten aan die subsystemen zelf. In dit opzicht zijn deze subsystemen *autonoom, zelfregulerend.*

Verschillen met de andere genoemde kenmerken van het vorige systeem zijn:

- een veel eenvoudiger en gemakkelijker te veranderen geheel van *raamregelingen* in plaats van het kwetsbare netwerk van gedetailleerde voorschriften;
- veel grotere vrijheid om naar bevind van zaken *zelfstandig te reageren;*
- *specialisten dichter bij het front;*
- veel grotere mogelijkheden tot het zoeken naar en vinden van eigen optimale vormen en methoden, van eigen *identiteit;*
- een sterk beroep op *motivatie* en veel grotere mogelijkheden tot *participatie* van leiding en leden van de organisatie.

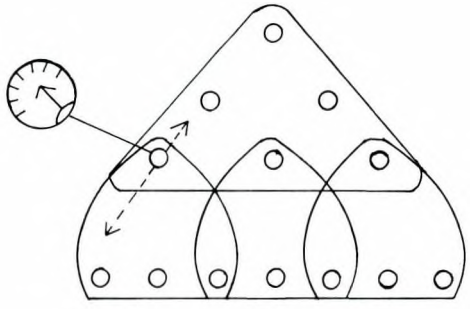


fig. 2

Samenhang van zelfregulerende eenheden

Van de pleitbezorgers voor dit model is een van de bekendste wel Likert (3), terwijl buiten het vakgebied verder ook bekendheid hebben verworven de sociotechnici van de Tavistock-school (4). Als een recent en zeer toegankelijk schrijver noemde ik al Naschold (5). Ik doe hiermee velen te kort, de lijst van eminente auteurs, zeker van diegenen die binnen het vakgebied bekendheid hebben, zou lang worden. Maar het merkwaardige is, dat in de sfeer van de toepassing de ontwikkeling nog slechts zeer langzaam verloopt. Er zijn aanzetten van twee totaal verschillende kanten:

- vanuit de *top* van grote concerns, die meer en meer moderne varianten op de *divisiestructuur* kiezen en
- vanuit de *basis,* waar geëxperimenteerd wordt met diverse vormen van *werkstructurering.*

Daartussen ligt echter meestal nog een uitgebreid niemandsland, dat een voortdurende bron van gevaren oplevert, voor zowel de autonomiseringsprojecten vanuit de top als voor die vanuit de basis. Vooral deze laatste experimenten echter zijn kwetsbaar (6).

Er zijn voor deze trage ontwikkeling m.i. twee oorzaken aan te geven:
- de *mentale voorwaarden* voor de omschakeling zijn veelal niet vervuld;
- de *passende beheersinstrumenten* ontbreken.

De eerste oorzaak wordt meestal wel herkend en men probeert er dan ook door allerlei programma's van opleiding, training en vorming invloed op uit te oefenen. De tweede oorzaak echter wordt meestal over het hoofd gezien of ernstig onderschat. In het volgende zal daarom een schets worden gegeven van een *integrale aanpak,* waarbij in onderlinge samenhang een stuk beheersinstrumentatie wordt ontwikkeld èn een mentale omschakeling plaatsvindt.

Het probleem van taakstelling en deelneming

Stel dat in een nog grotendeels naar het oude model georganiseerd groot produktiebedrijf klachten uit de uitvoerende afdelingen komen over de juistheid van de bestaande, per individuele werker en per afzonderlijke werkorder gehanteerde, arbeidsnormen (sommige te ruim, andere te krap). Stel dat bovendien uitbreiding van het normpakket nodig is, omdat niet meer alle voorkomende produktie-activiteiten met normen kunnen worden belegd.

Stel dat op grond hiervan de directie aan een *interdisciplinair team van organisatiespecialisten* (dus toch niet helemáál volgens het oude model georganiseerd!) de opdracht geeft om na te gaan:
- hoe de bestaande normen functioneren;
- hoe eventueel verbetering is te verkrijgen;
- hoe uitbreiding van het normpakket is te realiseren.

De opdracht ligt dus in eerste instantie in de sfeer van de *beheersinstrumentatie.*

De kans is dan groot dat deze (moderne) specialisten rapporteren:
- de bestaande normen vertonen arbeidsanalytisch gezien inderdaad tal van kleine onjuistheden;
- de hantering van de normen geschiedt op veel punten niet in overeenstemming met de oorspronkelijke bedoeling;
- als gevolg van beide voorgaande gegevens is de produktiviteitssignalering naar de bedrijfsleiding gebrekkig;
- de produktiviteit van de afdelingen ligt, gegeven de potentiële mogelijkheden, op een vrij laag niveau;
- de motivatie van het personeel en de betrokkenheid bij de bedrijfsvoering is gering.

Het is niet onwaarschijnlijk dat ze zullen adviseren:
- een redelijk nauwkeurig en betrouwbaar systeem van *produktiviteitssignalering is technisch realiseerbaar;*
- een dergelijk systeem maakt echter alléén kans intact te blijven en te

functioneren als het, behalve *globale verantwoordingsinformatie* naar centrale instanties, ook *stuur- en bijstuurinformatie* oplevert *naar de betreffende afdelingen zelf;*
- dergelijke stuur- en bijstuurinformatie naar die afdelingen heeft echter alleen zin, als die afdelingen ook de *reële manoevreerruimte* krijgen om er feitelijk iets mee te doen;
- dit laatste impliceert het *delegeren van bevoegdheden* en het *slaken van een aantal afhankelijkheidsrelaties;*
- hiermee worden een aantal *beletselen weggenomen voor de motivatie en* de *participatie* van leiding en personeel en voor het vrijkomen van het latente produktiviteitspotentieel.

De opzet van een taakstellings- en deelnemingsproject

Stel tenslotte dat de opdrachtgever het advies aanvaardt en het onderzoek- en adviesteam opdracht geeft om op basis ervan een systeem van taakstelling en deelneming te ontwerpen en te helpen invoeren, welke stappen moeten er dan, technisch gezien, worden genomen? Het zijn tenminste de volgende:

1 Introduceren van de opdracht en van het adviesteam bij de betrokken afdelingen. Uiteraard heeft al een zekere introductie plaatsgevonden door het probleemstellende vóóronderzoek waaruit deze opdracht voortkwam. Plan van aanpak en spelregels zullen nu nader moeten worden afgesproken.

2 Definiëren van input-output eisen, die aan de betrokken afdelingen moeten worden gesteld, in termen van eenheden reële mankracht, eenheden produkt, technische, economische en sociale minimumeisen waaraan door de afdeling moet worden voldaan - ook in operationele (verifieerbare) termen -, vaststellen van de meetpunten enz. Dit leidt onder meer tot nieuwe arbeidsnormen, meestal niet meer per man/order, tot budgetten voor gereedschappen, uitrusting, inrichting, vervoer, sociale voorzieningen enz.

3 Definiëren van de randvoorwaarden waaronder de aan de afdeling te stellen eisen gelden en vaststellen van de consequenties voor deze eisen wanneer aan de voorwaarden niet wordt voldaan. Het betekent in feite het zo scherp mogelijk afbakenen van de taakverdeling tussen de afdeling en de omgeving waaruit ze materialen en/of service ontvangt en waaraan ze soms buiten de normale produktie (zie 2) ook verplichtingen heeft. Het gaat erom het aantal randvariabelen tot een minimum te beperken door eliminatie of standaardisatie en de overblijvende verrekenbaar te maken.

4 Inrichten van een tweezijdig signaleringssysteem gericht op het geven van informatie over de mate waarin aan de input-output eisen wordt voldaan aan de afdeling zelf èn aan externe instanties waaraan verantwoording verschuldigd is, inclusief het effect van randvariabelen en informatie aan de afdeling zèlf over de wijze waarop de taakstelling wordt gerealiseerd (niet alleen hoevéélheids- maar ook hóé-informatie).

5 Opheffen van de nu overbodige afhankelijkheidsrelaties met de omgeving, door nieuwe taakverdeling en regelingen met andere afdelingen en instanties. Door de activiteiten 2, 3 en 5 kunnen wel eens totaal gewijzigde afdelingen ontstaan en andere worden opgeheven. Ook 4 kan dergelijke consequenties hebben in de bedrijfsadministratieve sfeer. Het gaat erom zoveel mogelijk afgeronde selfsupporting eenheden te krijgen en voorschrijvende staven om te vormen tot service-organen.

6 Op gang brengen van het signaleringssysteem. Nadat normen en randvoorwaarden zijn vastgesteld, oude voorschriften en bindingen zijn opgeheven en het signaleringssysteem als administratief instrument is geconstrueerd, moeten de mensen getraind worden ermee te werken. Bij het proefdraaien zullen nog tal van fouten aan het licht treden en moeten worden gecorrigeerd.

7 Op gang brengen van het optimaliseringsproces. De, door het opheffen van through-put invloeden van buitenaf, vrijgekomen ruimte om een eigen optimale interne organisatie, uitrusting, werkmethodiek en sfeer te zoeken wordt niet ineens gebruikt. Er is angst voor de nieuwe vrijheid en bovendien heeft men niet geleerd creatief te denken. Dit proces moet op gang gebracht worden door de adviseurs, die vooral een taak hebben in het de afdeling leren samen overleggen en beslissen, in het opstarten van het werkoverleg aan de hand van de kengetallen uit het signaleringssysteem.

8 Evalueren van de werking van het nieuwe T en D-systeem. De interne en externe effecten (technisch, economisch en sociaal) zullen moeten worden vergeleken met de opzet en de verwachtingen en hieruit zullen praktische conclusies moeten worden getrokken.

Zie voor de beschrijving van een dergelijk project bij PTT het verslag van de bedrijfssociologische studiedagen 1971 (7). Ook bij de Volvo-fabrieken in Zweden worden T en D-systemen ingevoerd.

INPUT	THROUGH-PUT	OUTPUT
mensen middelen materiaal informatie	regelingen m.b.t. org. structuur planning werkvoorbereiding werkdistributie voortg. controle inrichting uitrusting werkmethoden pers. zaken enz.	produktie informatie

fig. 3

De analyse van het krachtenveld in de organisatie en van de aangrijpingspunten daarin

Het zal uit deze grove schets al duidelijk zijn dat, hoewel de „objecten" van de opdracht enkele concreet aanwijsbare *onderdelen van de organisatie* waren (in dit geval produktie-afdelingen, maar ook voor stafafdelingen kunnen de input-output eisen operationeel worden gedefinieerd en kunnen zulke T en D-systemen worden ontwikkeld), een dergelijke aanpak de *gehéle organisatie* in een ingrijpend veranderingsproces betrekt.

Daarom zal het team van onderzoekers en adviseurs trachten zich vóór en tijdens de aanpak een beeld te vormen van het *veranderingspotentieel dat in de organisatie als geheel aanwezig is.*

Immers de functie van de organisatiespecialisten kan voor een deel vergeleken worden met die van een *servomechanisme.* De onderzoekers en adviseurs alléén kunnen de organisatie niet veranderen. Ze kunnen alleen de latente dynamiek, het bestaande spanningsverval, de al aanwezige koppels van krachten in de organisatie *aanspreken.*

Hiervoor zullen ze zich ook een beeld moeten vormen van de *aangrijpingspunten* van de ingangen die voor het vrijmaken van het veranderingspotentieel beschikbaar zijn.

Ten slotte zal een beeld moeten worden gevormd van de *kanalen* waarlangs de vrij te maken energieën hun weg kunnen vinden om efficiënt te zijn in plaats van destructief te werken.

Dit *model van krachtenveld, aangrijpingspunten en kanaliseringsmogelijkheden bepaalt in hoge mate de strategieën en tactieken* van het team. Het kan er voor T en D-projecten als uit ons voorbeeld in grote trekken ongeveer als volgt uitzien:

- Krachtenveld
  - *op sociologische niveau*
    - . . bij de centrale organen behoefte aan vergroting van het totale interne en externe invloedspakket;
    - . . bij de uitvoerende organen behoefte aan herziening van de invloedsverdeling tussen centrale en uitvoerende organen.
  - *op psychologisch niveau*
    - . . bij tal van leden in de organisatie, ongeacht op welk niveau, in welk orgaan en in welke functie ook, behoefte aan effectiever bedrijfsvoering;
    - . . idem behoefte aan moderner vormen van intermenselijk functioneren in het bijzonder tussen leden van verschillende niveaus en organen.

- Aangrijpingspunten
  - *formeel*
    - . . een duidelijke opdracht van de leiding (een uiterst belangrijke eerste ingangsvoorwaarde in hiërarchische organisaties).
  - *sociologisch*
    - . . de concrete normeringsproblematiek in de uitvoerende afdelingen

waarin het beheersingsvraagstuk tot uitdrukking komt (vergroting van invloedspakket èn verandering van invloedsverdeling).
- *psychologisch*
  . . ontbureaucratisering van de bedrijfsvoering;
  . . vermenselijking van de verhoudingen.

- Kanalisering
  - een *communicatie- en besluitvormingsstructuur* waarin het adviesteam en de betrokken lijn, staf en uitvoerende leden van de organisatie elkaars bijdragen kunnen uitwisselen en waarin meer of minder gemeenschappelijke operationele conclusies kunnen worden getrokken.
  - bijbehorende *spelregels,* afspraken, voorzieningen, garanties e.d.
  - een *gedragscode* voor het adviesteam ter bescherming van de belangen van opdrachtgever, het veld en hemzelf.

Over de kanalisering in een volgende paragraaf iets meer. Eerst nog enkele opmerkingen over het model van het krachtenveld en de aangrijpingspunten. Als het goed is, moeten daaruit niet alleen de *mogelijkheden,* de kansen van ŝáánslaan van het project zijn af te leiden, maar kunnen ook de belangrijkste plaatsen van fricties, de te verwachten *weerstanden* worden gelokaliseerd. De afwegingen die hieruit voortvloeien kunnen ertoe leiden *al van tevoren van het project af te zien.*

Nogmaals: het gaat bij deze analyse dus niet om een éénmalige activiteit van de specialisten, maar om een permanente attentie, die culmineert in *periodieke evaluaties,* waarbij op de duur in meer ideale gevallen ook opdrachtgever en veld actief kunnen worden betrokken.

De kanalisering van de veranderingsdynamiek

Essentieel voor de moderne aanpak is het inzicht dat het veld zèlf de krachten voor de veranderingen moet opleveren. De organisatiespecialisten kunnen en moeten in de initiatiefase en in de aanloop van het project wel een belangrijke rol spelen bij het *mobiliseren* en *kanaliseren* van deze krachten, maar hoe langer hoe meer zullen ze hun dominerende rol moeten afstaan, en zullen de participanten in de organisatie zelf *creatief* moeten worden. Dit zal vaak gepaard gaan met een zeker *agressief terugdringen van de adviesgroep.* Of daarná een werkelijk vruchtbare *dialoog op voet van gelijkheid tussen organisatie en adviseurs* tot stand komt is in belangrijke mate afhankelijk van de vraag of de láátsten er vóórdien in geslaagd zijn voldoende bruikbaar *materiaal* aan te slepen en *gereedschap* op tafel te brengen. Onder materiaal versta ik dan: zoveel mogelijk onontkoombare, harde *gegevens uit onderzoeken* in de organisatie, en onder gereedschap: *alternatieve concepties, realiseringsprocedures, specialistische service* e.d.

Eén van deze gereedschappen, die ligt in de sfeer van de realiseringsprocedures, is de *overleg- en beslissingsstructuur* ten dienste van het project. In de initiatie- en aanloopfase heeft het specialistenteam op het ontwerpen ervan

meestal in feite nog een beslissende invloed. Het gaat er dan om een vorm te vinden die een *optimum aan participatiemogelijkheden* biedt aan alle betrokkenen in het veranderingsproces.

Deze opgaaf plaatst de organisatiespecialisten voor een niet gering dilemma. Bij zulke fundamentele organisatievernieuwingen als het ontwerpen en invoeren van een T en D-systeem, waarbij de gehéle organisatie betrokken raakt, al wordt de aanleiding dan ook gevonden in een onderdeel van de organisatie, zou men zich een *projectgroep* kunnen voorstellen die een representatieve afspiegeling te zien geeft van alle horizontale en verticale geledingen en organen in de organisatie. Maar hoezeer men elk van de vertegenwoordigende delegaties ook in aantal zou beperken, het zou een te grote groep worden. Bezwaarlijker nog dan de grote omvang van zo'n groep is echter dat ze door haar representatieve karakter het gevaar in zich draagt alleen maar het *onwrikbare evenwicht van de gevestigde belangen in de organisatie te bevestigen.* Er ontstaat dan een *pat-situatie* waarin alleen wat aan de franjes van de organisatie kan worden bijgeknipt.

Het komt mij voor dat een uitweg in de meeste gevallen alleen maar gevonden kan worden vanuit de stelling *dat de gehele bovenbouw van de organisatie haar bestaansrecht slechts ontleent aan haar functies ten dienste van de basisactiviteiten* (in ons voorbeeld: de produktie van de uitvoerende afdelingen). Deze laatste moeten dus eerst worden gedefinieerd (bijvoorbeeld de produktie, de commercie, de dienstverlening enz.). De bepaling is doorgaans tamelijk arbitrair en aanvechtbaar, maar onvermijdelijk om een startpunt te krijgen voor een *gefaseerd proces* van overleg en besluitvorming met betrekking tot het project.

Het inschakelen van de diverse organen en groepen die buiten de directe lijn tussen de top en de stafafdelingen liggen kan dan geschieden in *prioriteitsvolgorde,* gezien vanuit het belang van de ontwikkelingen rond de gedefinieerde basisactiviteiten (startafdelingen).

Tussen de startafdelingen en de top moet, ten aanzien van het project, een of andere vorm van overleg en besluitvorming worden gestructureerd waarbij de betrokken hiërarchische groepen van ten minste elk twee niveaus, met de lijnchefs als *linking pins,* elkaar zodanig overlappen dat één ononderbroken „kerstboom" ontstaat, waarin de lijn inderdaad als vitale stam functioneert (8)

Principe-oplossingen passeren door deze kerstboom van boven naar beneden. De concretisering ervan en eventuele amendementen of alternatieven volgen de omgekeerde weg. (Zie fig. 4)

Het adviesteam moet op elk van de niveaus horizontaal kunnen inspelen, zonder daarbij zelf echter communicatiemiddel *tussen* die niveaus te worden of, erger nog, niveaus kort te sluiten.

Een dergelijke procedure lijkt omslachtig, maar ze *noodzaakt de betrokken lijnfunctionarissen in het spel te blijven.* Delegatie van zo'n diep ingrij-

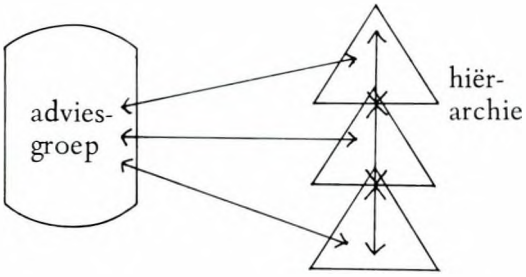


fig. 4

pend veranderingsproject aan een kleine vertegenwoordigende groep leidt wel vaak in korter tijd tot een uitgewerkt voorstel, maar in de praktijk blijkt de *acceptatie en implementatie* van zo'n werkstuk vaak niet te slagen. Dit komt omdat men de „buitengeslotenen" de kans op een *mentaal omschakelingsproces* heeft onthouden. Pas in een gevorderd stadium kunnen deelproblemen effectief aan subgroepjes worden gedelegeerd.

Dat het inschakelen van niet direct in of vlak naast de lijn betrokken derden pas gebeurt, als dit opportuun is voor de voortgang van het project, gezien vanuit het belang van de basisafdelingen, betekent dan ook een *bewust riskeren van ernstige acceptatie- en implementatieproblemen met organen die in belangrijke randvoorwaarden moeten voorzien.* Het risico van deze „salamistrategie" moet echter worden afgewogen tegen die welke kan leiden tot de geschetste „pat-situatie".

De organisatiespecialist als activerende change agent

Vraagstukken als projectmanagement, projectorganisatie e.d., hoe belangrijk ook, heb ik hier laten rusten. Het ging er om enkele minder verkende aspecten en trekken van het moderne organisatiewerk te demonstreren.

Zo houdt modern organisatiewerk in: *het hanteren van de organisatie-opdrachten in een breed conceptioneel en strategisch kader,* ook als ze ad hoc in deelsystemen zijn ontstaan. Het impliceert een visie op de Ist- en Sollsituatie van de organisatie, gezien als complex systeem en een analyse van het voor een aanpak beschikbare krachtenveld.

Het ontbreken van passende alternatieve beheersinstrumenten levert een belangrijke rechtvaardiging voor het handhaven van autocratische structuren. De invoering van *nieuwe beheerssystemen (vaak in principe, theoretisch, al wel voorhanden) als belangrijke structurele voorwaarden voor meer reële autonomie* der delen heeft in dit organisatiewerk daarom hoge prioriteit. De wijze van constructie en implementatie ervan wordt daarbij zoveel mogelijk *gehanteerd als leer-, trainings- en vormingsmiddel* bij de mentale omschakeling *van dirigerend naar steunend leiderschap.*

Een pragmatisch uitgangspunt ligt verder in de erkenning van de realiteit dat, althans op dit moment in ons land, *autonomie doorgaans heteronoom (d.w.z. door de „hogere" instanties) zal moeten worden ingevoerd.* De reden is dan vaak ook niet zozeer dat het personeel zo manifest participatiebehoeften demonstreert, maar omdat management een effectievere organisatie wenst en wil anticiperen op maatschappelijke en culturele ontwikkelingen die toch zullen komen (9).

De moderne organisatieman ziet mogelijkheden om dergelijke ontwikkelingen te realiseren, omdat hij ervan overtuigd is:
- dat door betere huiselijke, schoolse en maatschappelijke ontplooiingsmogelijkheden *de mensen in het algemeen steeds beter in staat zijn zelfstandig op informatie te reageren en dit ook wènsen te doen;*
- dat moderne technieken van *informatieverzameling, -verwerking, -distributie en -presentatie* dit, ook in grote en complexe organisaties, steeds beter *mogelijk maken* (10).

Zijn persoonlijke beweegredenen ontleent hij aan een stuk maatschappelijk engagement, aan zijn *tegenzin tegen onnodige boven- en ondergeschiktheidsrelaties* en aan zijn opvatting dat organisaties enerzijds de *belangrijkste probleemgeneratoren* zijn in onze wereld, dat ze anderzijds de *belangrijkste middelen* zijn om als mensheid te overleven.

Literatuur

1 Frieder Naschold (Ned. vert. Spectrum) *Organisatie en democratie, 1970.*
W. Bennis, *Changing Organizations,* 1966.
2 L. von Bertalanffy, *General System Theory,* 1951.
3 Rensis Likert, *The Human Organization,* 1967.
4 P. G. Herbst, *Autonomous Group Functioning,* 1968.
5 Zie onder 1.
6 H. J. van Zuthem en A. Wynia, *Medezeggenschap,* 1967.
J. J. Ramondt, *Verantwoordelijkheid in het werk,* 1968.
A. W. W. van den Bos, *Een experimenteel onderzoek, in: Democratisering en efficiëntie?* 1970.
Rapport Studiegroep Werkoverleg, Nive, 1972.
7 J. Kastelein, *Organisatieveranderingsprojecten,* in: Projectorganisatie, verslag Bedrijfssociologische Studiedagen 1971.
8 Zie onder 3: blz. 50.
De aanduiding „kerstboomaanpak" werd al veel eerder gebruikt voor een soortgelijke procedure, gehanteerd door het adviesbureau van Dr. Ir. M. G. Ydo, waarover voor zover mij bekend echter nooit is gepubliceerd.
9 I. L. M. van der Does de Willebois, *Onderneming en autonomie,* in: Wordende Wereld van september 1971.
10 J. Kastelein, *Taken en taakcontacten,* 1971, blz. 103 e.v.