

CONTOUREN VAN MODERN ORGANISATIEWERK 1

door Dr. J. Kastelein

In een tweetal artikelen geeft de schrijver, die zich in zijn dagelijks werk beweegt op het grensgebied tussen theorie en praktijk van de organisatie-ontwikkeling, zijn visie op enkele trends in het moderne organisatiewerk. Eerst staat hij stil bij *enkele uitgangspunten en rolvoorkeuren van de organisatiespecialist*.

In een volgend artikel geeft hij een schets van de aanpak van het probleem van *taakstelling en deelneming in complexe organisaties*, waarin deze uitgangspunten en functioneringswijzen tot uitdrukking komen.

ENKELE UITGANGSPUNTEN EN ROLVOORKEUREN VAN DE MODERNE ORGANISATIESPECIALIST

Terreinaanduiding

Het is geen nieuws: alles verandert en in hoog tempo. Dit geldt ook voor het organisatiewerk. Ik zal in dit artikel niet al te diep ingaan op de oorzaken van deze veranderingen, maar vooral proberen een beeld te geven van hetgeen zich aan het ontwikkelen is. Ik wil uitdrukkelijk erkennen dat daarbij *wishful thinking* een rol speelt, want de ontwikkeling is niet autonoom: we beïnvloeden haar in de richting van onze wensen.

Het is wel gewenst dat we eerst afspreken wat we ongeveer willen verstaan onder organisatiewerk en organisatiespecialist.

Met *organisatiewerk* bedoel ik:

- *het ontwikkelen en invoeren van voorzieningen, in de ruimste zin, gericht op het verwezenlijken van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en omstandigheden.*

Welke doelen worden beoogd laten we voorlopig buiten beschouwing. We doen er ook goed aan ons te realiseren dat organisatiewerk zich niet beperkt tot bedrijven, al zal ik sterk geneigd zijn te schrijven vanuit mijn voornamelijk bedrijfsmatige ervaringswereld.

Met *organisatiespecialisten* zou ik hier eenvoudig willen aanduiden:

- *degenen voor wie het ontwikkelen en invoeren van dergelijke voorzieningen (methoden, procedures, structuren, culturen) een hoofdbezigheid vormen.*

Dit zijn geen waterdichte definities. Daarom enkele voorbeelden van wat ik er wel en wat ik er niet toe reken.

Bij organisatiewerk denk ik vooral aan het werk van externe en interne organisatie-adviseurs en aan dat van medewerkers van bedrijfsbureaus, maar niet zozeer aan het werk van lijnfunctionarissen die belast zijn met het dagelijks reguleren zelf, met het werken binnen en het instandhouden van de gegeven organisatorische kaders, en evenmin aan dat van specialisten die zich bezighouden met afzonderlijke elementen daaruit, zoals technische ontwikkeling, controlling, personeelszaken e.d. Het zal echter duidelijk zijn dat het

in het oog houden van *zwaartepunten* vruchtbaarder is dan het zoeken naar scherpe grenzen, want die zijn niet goed aan te geven.

Veranderingen in het organisatiekundig uitrustingspakket

Bij het organisatiewerk wordt geput uit een pakket aan kennen en kunnen: de *organisatiekunde*. Belangrijke veranderingen in het organisatiewerk zijn terug te voeren op de *groeïende omvang* van dit pakket, op de *veranderende inhouden* ervan en op *verschuivingen in de toegankelijkheid* ervan.

- 1 Het gehele gebied kan door niemand meer volledig worden overzien en beheerst, er ontwikkelen zich binnen het gebied weer velerlei specialisten met hun eigen specifieke kennis en vaardigheden.
- 2 De organisatiekundige inzichten en aanpakwijzen zijn, na een betrekkelijk lange en vruchtbare periode een duidelijk technische en economische signatuur te hebben gedragen, sterk onder invloed gekomen van de gedragswetenschappen, en de laatste tijd vooral ook van interdisciplines die dwars door de meer klassieke vakindelingen heenlopen, zoals de systeemkunde en in het bijzonder het onderdeel daarvan: de cybernetica.
- 3 Tal van organisatiekundige inzichten en vaardigheden zijn veel minder dan vroeger een exclusieve verworvenheid van een kleine groep specialisten. Organizatiekundige elementen vormen een belangrijk onderdeel van de opleiding, de training en de vorming van lijn en staf, maar ook in toenemende mate van de gewone leden van de organisatie. Het zwaartepunt in de activiteiten van de meer uitgesproken organisatiespecialisten verplaatst zich hierdoor en stelt hen voor steeds andere en in zekere zin voor steeds hogere eisen.

Veranderingen in het probleemveld

Andere oorzaken van veranderingen, en natuurlijk zijn er samenhangen tussen de onderscheiden oorzaken, liggen in *probleemverschuivingen* die zich in het operatieveld zelf voordoen.

- 1 In de eerste plaats geven de condities van *schaal en dynamiek* waaronder ook de meer klassieke organisatieproblemen zich aandienen, zoals die van technische en administratieve oorsprong, een aanzienlijke vergrotingsfactor te zien. Nieuwe technologieën en administratieve systemen volgen elkaar in hoog tempo op. Fusies en marktverruiming brengen ongeken- de schaalvergrotingen met zich mee.
- 2 Verder wordt een belangrijk aandeel van het werk gevormd door *automatiseringsprojecten*, die een eigen arsenaal aan *denkmiddelen* hebben meegebracht, dat zich ook in het niet-specifieke automatiseringsgebied laat gelden (b.v. de al eerder aangeduide cybernetische concepties en verder een meer rigide systematiek van projektaanpak e.d.).
- 3 In toenemende mate doet zich de noodzaak voor tot het ontwikkelen van *nieuwe samenwerkingsverbanden* op verschillende niveaus, hetzij omdat de bestaande organisaties in de oude vorm niet meer kunnen voldoen aan de nieuwe externe eisen (flexibiliteit), hetzij omdat nieuwe combina-

ties worden gevormd (fusies e.d.), hetzij omdat de leden in de organisatie nieuwe eisen stellen (participatietrend).

Veranderingen in de werkrelaties

Ook de organisatiespecialisten zelf, die aan het organisatiewerk hun specialistische bijdrage leveren, veranderen en dit niet alleen als gevolg van de veranderingen in hun kennis- en vaardighedenpakket, of in de problemen waarmee ze worden geconfronteerd. Ook zij zijn onderhevig aan meer algemeen socio-culturele invloeden en nemen als gevolg daarvan in veel zaken een geheel *andere houding* aan dan hun voorgangers. Zo is op dit moment de indertijd terechte constatering van Van Doorn, dat de organisatie-adviseur o.a. gekenmerkt wordt door het onderhouden van een duidelijke distantie tot politieke en ideologische stellingname, zeker voor de jongeren niet meer geldig (1). Ook de kritische organisatiespecialist heeft zijn intrede gedaan, niet alleen in de bedrijven, maar ook in de externe bureaus. En dit verschijnsel beperkt zich niet tot jonge academici, ook bijvoorbeeld arbeidsanalisten laten zich niet meer inzetten zonder nauwgezette afweging van de sociale implicaties van hun opdracht.

De pendant van deze houdingsverandering ligt in de tegenspelers in het veld: in de houding van lijn, staf en leden van de organisatie waar het eigenlijke werk zich afspeelt. Niet alleen de formele opdrachtgever, ook dit veld stelt zijn eisen aan de specialist. Hij moet werkrelaties opbouwen die tegemoetkomen aan de *toegenomen mondigheid van alle participanten in de organisatie*.

Dit element is er altijd al geweest, maar het heeft de laatste jaren een steeds groter gewicht gekregen. Hierbij spelen op de wat kortere termijn deels conjuncturele factoren op de arbeidsmarkt een rol. Maar we kunnen niet voorbijgaan aan het veel diepgaander en onomkeerbare socio-culturele veranderingsproces dat in de gehele maatschappij waarneembaar is en dat ik al heb aangeduid als de „participatietrend”.

Het zou interessant zijn na te gaan in hoeverre straks ook de *juridische veranderingen*, met name het enquêterecht van de werknemers ter zake van het bestuur en beheer van de onderneming waarin ze werken, consequenties hebben voor positie en rol van de organisatiespecialisten. Immers het is denkbaar dat ook het personeel, direct of indirect, ooit opdrachtgever wordt, in ieder geval van externe organisatie-adviseurs.

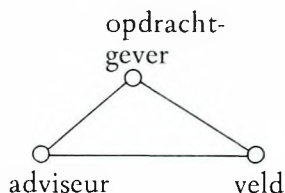


fig. 1

Wat is organiseren en vanuit welke gezichtshoek kijken we ernaar?

Organiseren wordt, hoewel dit misschien niet opvalt in de vele ingewikkelde en op het oog weinig overeenkomstige definities van de theoretici, meer en meer gezien als:

- *het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en milieu.*

Bij deze middelen is dan te denken aan zowel technische als administratieve, en aan materiële zowel als aan „denkmiddelen”. Ook het milieu heeft tal van aspecten: de marktverhoudingen, het goodwill-klimaat, de implicaties van technische, wetenschappelijke en sociale en culturele ontwikkelingen enz.

Bij het element *doelmatigheid* in mijn definitie denk ik niet zozeer aan één bepaalde doelcategorie, bijvoorbeeld aan technische kwaliteit, economisch rendement of sociale continuïteit, maar aan:

- *een optimale verwerkelijking van technische, economische en sociale doelstellingen.*

Het komt hierop neer dat, afhankelijk van de externe en interne mogelijkheden, in een permanent afwegingsproces zowel technische, economische als sociale waarden worden vastgesteld die in ieder geval moeten worden gerealiseerd. Praktisch ondervindt een dergelijke benadering wel moeilijkheden, omdat de parameters en de mathematische modellen die ervoor gewenst zijn, nog vaak ontbreken, vooral met betrekking tot de sociale dimensie. Meestal moet er op weinig objectieve indicaties en in een primitief en impliciet model „gegokt” worden. Hiermee is dan meteen al een min of meer braakliggend organisatiekundig werkgebied van hoge prioriteit aangegeven.

De organisatie zelf is nu op te vatten als:

- *het geheel van doelbetrokken verhoudingen tussen mensen, middelen en milieu.*

De organisatie vormt dus een *complex systeem*, waarin we tal van partiële systemen kunnen onderscheiden, bijvoorbeeld het hier al gehanteerde bekende drietal: *technisch, economisch en sociaal* (2). Ook geheel andere doorsneden zijn overigens denkbaar en soms veel praktischer.

De drie deelsystemen, technisch, economisch en sociaal, zijn in een organisatie tot *meer of minder integratie* gekomen. Ook staan ze elk weer in een meer of minder sterk verband met *externe systemen* (milieu). De organisatie als complex systeem functioneert niet in een vacuüm (3). Ook dit is, hoe vanzelfsprekend het ook lijkt, in het organisatiewerk een nog tamelijk nieuw gezichtspunt met verstrekkende gevolgen.

Nu moet er wel met klem op worden gewezen, dat de bovengenoemde deelsystemen slechts *analytische onderscheidingen* zijn. Dit wil zeggen dat er in de organisatie geen technische, economische en sociale deelsystemen als reëel van elkaar af te zonderen eenheden grijpbaar zijn. Aan deze laatste constatering moet de volgende consequentie worden verbonden (en die ontbreekt in de praktijk nog maar al te vaak, al wordt ze dikwijls wel met de mond beleden):

- *organisatieverschijnselen moeten in principe multidisciplinair worden onderzocht en aangepakt.*

In de praktijk betekent dit dat, ook al dient een organisatievraagstuk zich aan als bijvoorbeeld een zuiver personeelsprobleem of als een zuiver administratieve of technische opdracht, er tenminste even vanuit alle drie gezichtshoeken naar gekeken wordt en dat de uitkomsten van deze beschouwing ook gezamenlijk worden overwogen. Daarna is het best mogelijk dat een belangrijk stuk werk monodisciplinair wordt verzet, al zullen er in de meeste onderzoek- en implementatieprocessen momenten voorkomen dat ook andere disciplines ingeschakeld moeten worden.

Wie organiseert er eigenlijk?

Van het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en milieu, in de zin zoals hierboven is omschreven, kan gesteld worden:

- *organiseren is primair een taak van de gewone lijnfunctionarissen (en naar meer geavanceerde opvattingen zelfs van alle participanten in de organisatie) en is principieel niet delegerbaar aan specialistische organen.*

Waarom ontleent dan de organisatiespecialist zijn bestaansrecht? Hij ontleent dit aan het feit dat lijn en leden van de organisatie hun organiserende functie in veel gevallen niet zonder specialistische bijstand meer kunnen wáár maken.

Immers, lag vroeger bij het leidinggeven in eenmaal bestaande organisaties de nadruk meestal op het binnen beperkte grenzen aanpassen en onderhouden van de al grotendeels vastgelegde doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en milieu, meer en meer komt de eis naar voren van het scheppen van steeds weer geheel nieuwe verhoudingen. Organiseren krijgt daarmee veel duidelijker dan voorheen het karakter van *veranderen*, van *vernieuwen*, van *innoveren*. Hierachter ligt het algemeen maatschappelijk gegeven, dat steeds meer en steeds sneller de mensen, de middelen en het milieu zich wijzigen, terwijl ook - en niet onafhankelijk hiervan - de doelstellingen van de organisatie veranderen.

Het daarmee steeds pijnlijker *dilemma* voor de lijnfunctionarissen en participanten in de organisatie is nu, dat zij zich niet kunnen onttrekken aan hun sterke gerichtheid op de vaak zware verantwoordelijkheid met betrekking tot het *instandhouden* (maintenance) van de eenmaal gegeven doelmatige verhoudingen, doelmatig dan gemeten aan de momenteel gegeven operationele doeleinden - of, anders gezegd, op het draaiend houden van de zaak en het gereed komen met de dagelijkse taken - en dat ze daardoor aan het noodzakelijke *scheppen* (innovation) van geheel nieuwe verhoudingen onvoldoende toekomen.

In deze situatie zijn specialistische service-organen, die uitdrukkelijk zijn gericht op vernieuwing, onontbeerlijk, op alle niveaus in de organisatie, en in sommige gevallen ook erbuiten (externe adviseurs). De *functie van de organisatiespecialisten* daarin dient te zijn:

- *het stimuleren en steunen van de lijn en van participanten in de organisatie bij het steeds opnieuw scheppen van doelmatige verhoudingen tussen veranderende mensen, veranderende middelen en een veranderend milieu.*

De rol van de organisatiespecialist als adviseur

Er zijn natuurlijk wel bezwaren in te brengen tegen deze opvatting van de organisatiespecialist als de alléén maar tot vernieuwingen stimulerende en bij vernieuwingen stéunende figuur. In de z.g. functionele organisatie zien we hem vaak als de figuur die met veel vrucht doelmatiger verhoudingen *bepaalt en voorschrijft* en in veel z.g. lijn - staf organisaties komt het de facto op ongeveer hetzelfde neer. Zou er nog wat van de organisatie terecht komen als hier de organisatiespecialist afstand deed van de dirigerende en controlerende aspecten in zijn werk?

Inderdaad, de bedrijfsbureaus op de verschillende niveaus, zoals die zich bezighouden met werkmethoden, normering, budgettering, planning, formatiebepaling, werkvoorbereiding, voortgangscontrole, produktiviteitsbewaking en wat al niet meer, zouden zonder deze „greep” op het bedrijf volstrekt zinloos zijn.

Toch zien we in vrijwel alle grotere en grote bedrijven een beweging, waarbij het meer ingrijpende en het langere termijn *vernieuwingswerk* zich van het meer klassieke organisatiewerk gaat afsplitsen, of waarbij het zich geheel ernáást, als een nieuwe activiteit, ontwikkelt.

De oorzaken van dit verschijnsel zijn in het voorgaande al aangeduid. Het oude organisatiewerk, zoals zich dat in bedrijfsbureaus e.d. heeft geïstitutionaliseerd, is als het ware langzamerhand geheel in de normale bedrijfsvoering aanvaard en opgenomen, heeft een maintenance-karakter gekregen. Het nieuwe, verderstreckende of meer fundamentele organisatiewerk echter (b.v. dat van grote automatiseringsprojecten of van diepgaande vernieuwingen in de samenwerkingsverbanden) vraagt in tweeërlei opzicht een geheel ander klimaat om zich te kunnen ontplooien:

- een *thuisklimaat* waarin de *mentale ruimte* aanwezig is voor radicale multi- en interdisciplinaire brainstormende creativiteit;
- een *buitenklimaat* waarin de *vertrouwensrelaties* kunnen worden opgebouwd die voor geavanceerd onderzoek, adviesontwikkeling en implementatie onontbeerlijk zijn.

Dit impliceert een aantal eisen van onafhankelijkheid, die o.m. leiden tot de stelling:

- *fundamenteel vernieuwingsgericht organisatiewerk is onverenigbaar met beheers- en controletaken.*

Ook de interne organisatiespecialisten, die zich met dit soort werk bezighouden, gaan meer en meer uitdrukkelijk kiezen voor de rol van *adviseur, van consulent*.

Beide, de interne zowel als de externe adviseurs, hebben daarbij behoefte

aan een grotere *rolduidelijkheid* ten aanzien van opdrachtgever, veld en collega's. Ingrijpende vernieuwingen, grote veranderingen gaan bij alle betrokkenen gepaard met *onzekerheden*, met *angsten*. Een mogelijkheid om deze onzekerheden en angsten te reduceren bestaat in het afspreken van *spelregels*.

De Orde van Organisatie Adviseurs hanteert reeds lang een gedragscode, maar deze voldoet niet geheel meer. Ze is nog vooral gericht op het beschermen van de belangen van opdrachtgevers en collega's en minder op die van het veld.

Ook in grote bedrijven ziet men pogingen om tot dergelijke expliciete gedragsregels te komen, vaak echter nog ad hoc d.w.z. per afzonderlijk project. Ik meen dat in zijn algemeenheid gesteld kan worden:

- *het moderne organisatie-advieswerk vereist duidelijke en aanvaarde professionele codes die de adviseurs, hun opdrachtgevers en hun relaties in het veld een zo groot mogelijke bescherming geven.*

De projectmatige aanpak van het organisatiewerk

Veel van de bedoelde organisatie-opdrachten kenmerken zich, wat hun uitvoeringsconsequenties betreft, door:

- *grote omvang*
 - zowel wat de vereiste *maninzet*,
 - als wat de *doorlooptijd* betreft;
- *complexiteit*
 - zowel met betrekking tot de *technische aanpak*,
 - als tot de *veelheid van de gevolgen*;
- *acceptatiegevoeligheid*
 - zowel ten aanzien van de *samenwerking van specialisten*,
 - als ten aanzien van *opdrachtgever en veld*.

Men spreekt dan ook van *organisatie-projecten* (4). Om deze projecten te beheersen komen methoden van *project-management* tot ontwikkeling. Hieraan zitten o.m. twee kanten.

In de eerste plaats leiden de eisen van enerzijds een *interdisciplinaire aanpak* door specialisten en anderzijds die van *acceptatie en participatie* door opdrachtgever en veld ertoe:

- *dat modern organisatiewerk in toenemende mate groepswerk is.*

De specialisten vormen werkgroepen. Maar ook moeten werkgroepen worden gevormd van enerzijds specialisten en anderzijds lijn, staf en leden van de organisatie samen.

Elke probleemsoort vergt hierbij weer een *eigen overleg- en beslissingsstructuur*.

De organisatiestaven zelf verliezen daarbij vaak de traditionele hiërarchieke vorm en experimenteren met *matrix-organisaties* e.d.

Wisselend, situationeel gebonden, functioneel leiderschap treedt in de plaats van de formele autoriteit.

Uiteraard hebben de gedragswetenschappen op dit aspect van het organisatiewerk grote invloed, niet alleen theoretisch, maar ook praktisch via b.v. sociale vaardigheids- en sensitivity-trainingsprogramma's.

In de tweede plaats dwingt de *onoverzichtelijkheid* van het werk tot een tamelijk rigide systematisering, d.w.z. tot procedures van fasering, planning, voortgangsbewaking e.d., zodanig dat gesteld kan worden

- *dat methoden van projectbeheersing in toenemende mate een centraal bestanddeel gaan uitmaken van het uitrustingspakket van de moderne organisatiespecialist.*

Dit tweede aspect heeft vooral vanuit het automatiseringswerk (en daarvóór vanuit militaire en ruimtevaart sfeer, denk b.v. aan netwerkplanning) sterke impulsen verkregen.

Organisatiewerk als vehicel tot vernieuwing van samenwerkingsverbanden

De bestaande organisaties, vooral de grotere, vertonen nog vaak de trekken van een verouderd beheersingsmodel. Ik noem dit het *centralistisch specificerende organisatiemodel*.

Kenmerkend voor dit model is, ideaaltypisch gezien, dat wordt geprobeerd de interne en externe variabelen (technische, economische, sociale) te beheersen door zo *centraal* mogelijk en zo *gespecificeerd* mogelijk *vóór te schrijven* welke reacties onder welke condities op welke impulsen geboden zijn.

Dit model is *ondoelmatig* als de organisatie *omvangrijk* is en als de *dynamiek* in de variabelen (mensen, middelen en milieu) groot is, en dat is meestal het geval. De ondoelmatigheid wordt nog onderstreept door toenemende *weerstand* van mensen (en groepen) tegen gedetailleerde gedragsspecificaties door derden.

Het hier aangeduide ideaaltypische model wordt in de realiteit natuurlijk nooit zuiver aangetroffen en het lijkt er ook op of men er al afstand van heeft gedaan, men laat de teugels wat vieren, ziet het een en ander door de vingers. Maar er is vaak *geen wezenlijk ander organisatiemodel* voor in de plaats gekomen, er zijn geen wezenlijk nieuwe beheersinstrumenten geconstrueerd en er is eigenlijk vaak alleen maar sprake van een zeker *verval*, van *desintegratie*.

De oplossing moet gezocht worden in de richting van een *streefmodel*, waarbij de organisatie gezien wordt als een *flexibele samenhang van in hoge mate zelfregulerende subsystemen*. In plaats van *through-put beheersing* van de bedrijfsprocessen vanuit enkele zwaar bemande centra, worden de uitwisselingsprocessen tussen de subsystemen beheerst door meer globale *input-output regelingen*. Deze visie heeft ingrijpende implicaties voor de beheersinstrumentatie, maar ook voor de menselijke samenwerkingsverbanden. Ze leidt in haar consequenties tot een *herziening van de invloedsverdeling* in de organisatie en tot *vergroting van het totale invloedspakket* (van een autocratische naar een polyarchische organisatie) (5).

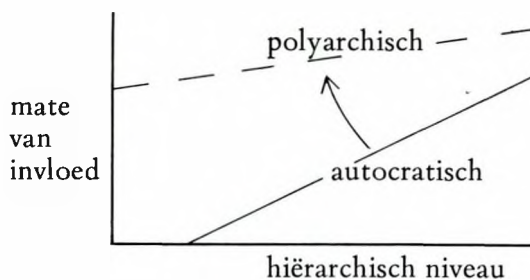


fig. 2

In de aanpak van iedere organisatie-opdracht, ongeacht of deze opdracht ontstaan is in een technisch, een economisch of een sociaal deelsysteem, ligt nu de tendens, en móét deze naar mijn overtuiging ook liggen, om de organisatie een stuk verder te brengen in de richting van het laatste, het alternatieve model (6). Ik meen dan ook te mogen stellen:

modern organisatiework leidt, ongeacht de herkomst van de opdracht (b.v. uit de technische, de economische of de sociale sfeer) in toenemende mate tot fundamentele veranderingen in de samenwerkingsverbanden.

In een volgend artikel wil ik graag proberen deze stelling aan de hand van praktische voorbeelden te adstrueren.

Adviseren als dialectisch proces

Uit het voorgaande blijkt dat ik de moderne organisatiespecialist, als tot vernieuwingen stimulerende en bij vernieuwingen steunende adviseur, *geen neutrale rol* toedenk. In tegendeel: van hem wordt m.i. een krachtige *visie* verwacht op wat de organisatie *is*, wat ze *zou moeten zijn* en *welke mogelijkheden er bestaan* om dit laatste te realiseren. Met andere woorden:

- *er wordt van de organisatie-adviseur gevraagd om vanuit een specifiek eigen gezichtspunt met de organisatie een kritische dialoog aan te gaan.*

Dit sluit niet uit dat hij meerdere wegen en middelen aangeeft en dat hij zich tot op zekere hoogte aanpast aan de preferenties van opdrachtgever en veld. Ook blijft hem de ruimte om binnen dit kader te variëren van een meer directieve stijl van raadgeving tot een vorm van non-directieve counselling. Dat is een kwestie van *strategie en tactiek*, een onderdeel van het vak dat steeds belangrijker wordt (7).

Essentieel is wèl, dat er een zekere *spanningsverhouding* ontstaat, anders kan de confrontatie niet iets wezenlijk nieuws opleveren. (8)

Literatuur

- 1 J. A. A. van Doorn, *Over de professionalisering*, inleiding gehouden voor de Orde van Organisatie Adviseurs op 17-6-1968.
- 2 Zie o.a. H. Thierry, *Organisatie en leiding*, 1965.
- 3 Zie o.a. L. von Bertalanffy, *General System Theory*, 1951.
- 4 Zie o.a. J. Kastelein, *Organisatievernieuwingsprojecten* in J. A. A. van Doorn, *Projectorganisatie*, 1971.
- 5 Zie o.a. C. J. Lammers, *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, 1965, blz. 164 en 235.
- 6 Zie o.a. Frieder Naschold, (Ned. vert. Spectrum) *Organisatie en democratie*, 1970, blz. 71 en 79.
Naschold verwijst o.a. weer naar W. Bennis, *Changing Organizations*, 1966, blz. 19.
- 7 Zie o.a. H. A. Hutte, *Sociatrie van de arbeid*, 1966.
- 8 Een zeer informatieve beroepskarakteristiek werd gepubliceerd in Intermediair no. 45, 1971, van de hand van drs J. B. M. Edelman Bos: „*Het beroep van organisatie-adviseur*”; ontleend aan de Encyclopedie der Bedrijfseconomie, deel 3, 1971.
Zie over „De integratie van de gedragswetenschappers in het organisatie-werk” desbetreffend artikel van dr. J. Kastelein in het Tijdschrift v. Efficiënt Directiebeleid no. 7, 1972, blz. 220 t.e.m. 226.