ZELFMANAGEMENT¹

SUCCES EN FAALFACTOREN BIJ DE AUTONOMISERING VAN WERKGROEPEN

door Dr. J. Kastelein

1 Inleiding

In de kakofonie van termen, die in verband worden gebracht met pogingen om organisaties te *democratiseren* en de leden ervan te *motiveren tot participatie*, valt ook het woord *groepsautonomie* of *zelfmanagement* nogal eens. Ik ben in mijn werk op verschillende manieren bij autonomiseringsvraagstukken betrokken geweest en ik wil graag van deze gelegenheid gebruik maken om mijn huidige visie te geven op de *wenselijkheid* van en de *voorwaarden* vóór *autonomiebevordering bij kleinere eenheden binnen grotere organisatorische verbanden*.

Ik zal in mijn betoog de volgende grote lijn aanhouden:

- eerst een globale *bepaling* van het onderwerp waarover we het hebben;
- vervolgens een tweetal *achtergronden* waardoor het autonomievraagstuk min of meer actueel is;
- daarna een aantal factoren die een rol spelen bij de *succesansen* van autonomiseringsprocessen;
- en ten slotte een korte beschouwing van een aantal *gevallen* waarin ik meen dat deze factoren tot uitdrukking komen.

2 Autonome groepen

Als we willen spreken over *autonome groepen*, dan zullen we het er eerst over eens moeten zijn wat we daaronder zullen verstaan.

Laten we voor ons betoog afspreken dat we onder een *groep* verstaan:

- een *samenstel van mensen* (leden)
- met zekere *gemeenschappelijke belangen*
- met min of meer *persoonlijke relaties* (men kent elkaar ten minste van gezicht).

De *gemeenschappelijke belangen* kunnen manifest of latent, sterk of nauwelijks bewust zijn. Ze tekenen zich soms alléén af bij een verstoring van de gemeenschappelijke materiële of mentale omgeving. Ik spreek bewust *niet* van „gemeenschappelijk doel”. Al te gemakkelijk wordt immers verondersteld dat zo’n doel dan wel een afgeleide zal zijn van „het” bedrijfsdoel of van „het” organisatiedoel. Dit is maar zelden en ook dan nog maar ten dele zo. Bovendien is het nog de vraag of er ooit één bedrijfs- of organisatiedoel objectief valt vast te stellen.

Dat ik spreek van een *samenstel* wijst op ten minste enige duur en structuur.

Het kenmerk van de min of meer *persoonlijke relaties*, het elkaar tenminste van gezicht of van stem kennen, beperkt de *omvang* van de groep.

Een groep met een korte *bestaansduur* kan uiteraard niet veel méér dan een tiental personen omvatten. Groepen die jaren bestaan daarentegen kunnen een zeer grote omvang hebben, al zullen zich daarbinnen dan weer subgroepen vormen, waarbij ingewikkelde structuren kunnen ontstaan.

¹Oratie uitgesproken ter gelegenheid van de aanvaarding van een buitengewoon lectoraat organisatiekunde aan de Universiteit van Amsterdam op 14 juni 1977.

Zo kunnen mensen in een treincoupé gedurende een treinreis al een groep vormen, maar ook de hele bevolking geboren en getogen in eenzelfde dorp of wijk. Meestal zal een groep een aanwijsbaar, beperkt fysisch territorium bezetten, al maken moderne communicatiemiddelen dit niet altijd meer noodzakelijk.

De empirische basis van mijn betoog is voornamelijk ontleend aan onderzoek- en advieservaringen die ik opdeed in *werk- of taakgroepen in arbeidsorganisaties*, dat wil zeggen: groepen die een taak of takenpakket moeten uitvoeren, afgeleid uit de opgave waarvoor de gehele organisatie, waarvan ze als groep deel uitmaken, is gesteld.

De omvang van deze groepen, afgezien van hun interne structurering en eventuele subgroepering, varieerde van zo'n tien tot honderd personen.

Deze empirische beperking tot werk- of taakgroepen in arbeidsorganisaties betekent mijns inziens niet dat we er geen hypothesen uit mogen afleiden met betrekking tot andere groepen binnen andere organisationele kaders. Bestuurskunde en bedrijfskunde kunnen ook hier, naar mijn overtuiging, van elkaar leren.

Spreeken over autonome werk- of taakgroepen (Herbst '68) in arbeidsorganisaties dwingt ons ook om een afspraak te maken over wat we met autonomie bedoelen. Onder *autonomie* wil ik in dit betoog verstaan:

- een toestand waarin de groep haar *interne en externe interacties en communicaties* op enigerlei wijze *zonder tussenkomst van buitenaf stuurt en regelt*.

Binnen een groep spelen zich tussen de leden allerlei uitwisselingsprocessen af. Men doet sommige dingen wel of niet samen, men communiceert daarover, men doet dat op bepaalde manieren en met behulp van bepaalde middelen. Ook tussen de leden van de groep en de omgeving erbuiten bestaan uitwisselingsrelaties.

Deze interne en externe relaties vormen samen de interne en de externe *structuur* van de groep.

Zo'n groepsstructuur of netwerk van uitwisselingskansen nu wordt door twee bundels factoren bepaald:

- enerzijds door bij de leden levende richtinggevende of ook wel beperkende *waarden, doeleinden, normen en verwachtingen*,
- anderzijds door de buiten die leden voor de groep beschikbare *materiële en technische middelen en mogelijkheden*,
kortom door de *cultuur* en de *technologie* van de groep.

Om de vraag te beantwoorden in hoeverre een groep autonoom is, zullen we daarom moeten nagaan in hoeverre die groep haar eigen structuur kan bepalen of, met andere woorden, in hoeverre enerzijds de voor het groepshandelen richtinggevende en/of beperkende waarden, doeleinden, normen en verwachtingen uit de groep zelf voortkomen, inplaats vanuit de omgeving te worden opgelegd, en anderzijds in hoeverre de groep kan beschikken over de facto eigen materiële en technische middelen. Het gaat dus om vragen naar de *authenticiteit* van de groepsstructuur en naar de materiële *identiteit* van de groep.

Het zal duidelijk zijn dat er binnen elke organisationele context, dat wil zeggen binnen elk sociaal veld waarin zich doel-middel configuraties voordoen, en in het bijzonder binnen organisaties (waarin dergelijke doel-middel configuraties per definitie dominant zijn) nooit sprake kan zijn van méér dan een *relatieve autonomie*.

3 Interne en externe autonomie

Een belangrijke onderscheiding is in dit verband die tussen *interne* en *externe autonomie*.

Interne autonomie valt bij kleinere, niet te complexe groepen meestal samen met wat systeemkundig kan worden aangeduid als

1. *operationele autonomie*

- de vrijheid om zelfstandig (dus zonder tussenkomst van buitenaf) de *operaties binnen de groep* (de produktiewerkzaamheden, het typewerk, de sportverrichtingen, of welke andere uitvoerende acties dan ook) te sturen en te regelen.

Is de groep wél complex, dan zou ik hiervan nog weer willen afzonderen de

2. *coördinerende of structurerende autonomie*

- de vrijheid om zelfstandig (dus zonder tussenkomst van buitenaf) binnen de groep de onderscheiden operaties *door middel van allocatie, harmonisatie en assemblatie te combineren* (bijvoorbeeld bij lay-out, routing, werkverdeling, planning e.d.).

Ook hierbij zijn stuur- en regelprocessen aan de orde, zij het van een wat hoger niveau dan bij het eenvoudige operationele sturen en regelen.

Externe autonomie zou ik systeemkundig willen aanduiden als

3. *transformationele (ook wel transactionele²⁾) autonomie*

- de vrijheid om zelfstandig (dus zonder tussenkomst van buitenaf) de *transacties met de omgeving* van de groep (bijvoorbeeld afspraken over de uit te voeren opgaven en daarbij geldende randvoorwaarden) te sturen en te regelen.

Het belang van deze onderscheidingen kan misschien al enigermate duidelijk worden, als men zich realiseert dat een bepaald doel, het realiseren van een met de omgeving overeengekomen transactie door het bewerkstelligen van een of andere transformatie aan een of andere materie, soms langs geheel verschillende wegen, met geheel verschillende middelen, of met andere woorden, via zeer *uit-eenlopende operationele alternatieven* kan worden gerealiseerd.

Een paar voorbeelden: als de transformatie is het verzolen van een schoen, dan zijn operationele alternatieven: naaien, spijkeren of lijmen; als de transformatie is het vervoer van een postpakket, dan zijn operationele alternatieven wellicht: per auto, per trein, per vliegtuig of per schip. Er leiden vele wegen naar Rome.

Ook kunnen omgekeerd met één set operaties vaak meerdere transformaties worden bewerkstelligd. Niet alle wegen hoeven naar Rome te leiden.

Anders gezegd:

- het is zinvol onderscheid te maken tussen *transformationeel programma* en *operationeel repertoire*, ofwel tussen wat een eenheid voor de buitenwereld kan maken en wat z'n interne mogelijkheden zijn (Van der Zwaan '73, De Sitter c.s. '74).

Vooruitlopend op een volgend deel van mijn betoog wil ik hier reeds stellen dat, wanneer er tegenwoordig gesproken wordt over autonome groepen binnen organisaties, het meestal slechts gaat om een *beperkte operationele en soms intern coördinerende autonomie* maar zelden of nooit óók om transformationele autonomie.

---

²⁾ Transactie impliceert ook specificatie van prijs, levertijd e.d.

4 Sturen en regelen

Goed gereedschap is het halve werk en dat geldt in mijn ogen ook voor het wetenschappelijk bedrijf.

Waar ons gereedschap voor een belangrijk deel bestaat uit een begrippenapparaat, ontkom ik er niet aan ook nog even stil te staan bij de termen *sturen* en *regelen*, die ik zopas heb ingevoerd. De onderscheiding is voor *dit* betoog misschien niet zo erg belangrijk, maar wel wil ik in mijn totale werk proberen een consistente begripshantering vol te houden. Daarom toch even een toelichting: sturen verwijst naar vóórwaartskoppeling, regelen naar terugkoppeling. Dat wil zeggen dat ook voor groepsautonomie, voor sturen en regelen dus, hoe ongeëxpliciteerd en primitief misschien ook, in enigerlei vorm *stuur- en regelvoorzieningen* nodig zijn, dat wil zeggen:

1. enigerlei soort *beleidsvorming*
2. uit een dergelijk beleid afgeleide *normen* of criteria
- 3a. in geval van sturing, *sensoren* waarmee dat wat ter transformatie binnenkomt wordt afgetast, gepeild of gemeten
- 3b. in geval van regeling, *sensoren* waarmee dat wat getransformeerd is af te tasten, te peilen of te meten is
4. in beide gevallen *toetsingsmechanismen* waarin de sensorinformatie wordt geconfronteerd met de normen (een monitorsysteem)
5. *effectoren* om in geval van afwijkingen van de normen de operaties of transformaties te kunnen beïnvloeden.

Autonomie betekent voor mij dus hetzelfde als *zelfmanagement*:

- zelfstandig sturen en regelen gericht op *onzekerheidsreductie*.

Onzekerheid (uncertainty) hier op te vatten in de zin van: vraag die niet genegeerd of onbeantwoord kan blijven zonder „risico”, „onveiligheid” of „bedreiging” voor het systeem op te leveren. Sturen en regelen is noodzakelijk om te *overleven*, niet altijd in fysieke zin, maar wel om als groep *identiteit* te behouden.

De vraag is nu: waarom zou men dat willen, waar zou het goed voor zijn, dat vormen van groepen met een meer uitgesproken eigen karakter, met een sterker geprofileerde identiteit, kortweg van (meer) autonome groepen? Wat zijn de achtergronden van dit autonomiestreven? Ik meen dat we twee soorten achtergronden kunnen onderscheiden, waarin ook twee soorten motieven liggen besloten: een *sociaal-structurele* en een *beheers-technische*. Ik zal ze achtereenvolgens toelichten.

5 Sociaal-structurele achtergrond

Het lijkt me dat de sociaal-structurele hoofdlijnen als volgt zijn te schetsen.

Onze geïndustrialiseerde maatschappij wordt onder meer gekenmerkt door een zeer ver doorgevoerde *rol- en arbeidsdeling*, zowel op inter-individueel, op inter-groeps als op inter-organisatoneel niveau, vanaf dat van de kleinste leef-, productie- of bestuurseenheden tot dat van de grootste aggregaten zoals multinationals, statenblokken e.d.

Deze vèrgaande rol- en arbeidsdeling heeft een diepgaande *specialisatie* mogelijk gemaakt, waardoor op elk deelgebied een uitermate grote perfectie en efficiency mogelijk werden. Althans voorzover men erin slaagde tegemoet te komen aan de hoge eisen van *coördinatie* die ermee gepaard gingen, dat wil zeggen aan de

noodzaak al die deelproducties en dienstverleningen onderling op elkaar af te stemmen en weer in bruikbare combinaties bijeen te brengen.

Specialisatie en coördinatie samen hebben in onze westerse samenleving tot een zeer hoog niveau van materiële welvaart geleid (overigens mede als gevolg van het secundaire effect: dat er ook een sterke machtspositie door is ontstaan ten opzichte van de derde wereld), voor ons resulterend in een relatief zeer gunstige toestand van voeding, gezondheid, kennis, informatie, persoonlijke verplaatsingsmogelijkheden, beschikbare energie, vrije tijd enz.

Daar staat tegenover, dat het proces van specialisatie op al die maatschappelijke terreinen en niveaus geleid heeft tot een sterke *zichtvermindering* op het geheel. Meestal niet omdat men in absolute zin minder is gaan zien (wij zien waarschijnlijk méér dan mensen vóór ons ooit gezien hebben) maar vooral omdat het geheel zoveel omvangrijker, gedifferentieerder en complexer is geworden.

Ook voor coördinatie wordt een prijs betaald. Coördinatie betekent het afstaan van stuur- en regelbevoegdheden aan anderen, die verantwoordelijk worden voor het *alloceren*, *harmoniseren* en *assembleren* van de deelproducties en deeldiensten. Coördinatie is altijd tot op zekere hoogte coördinatie door anderen, dat wil zeggen ze impliceert *heteronomie*. Deze heteronomie heeft in onze maatschappij dan ook nog een specifiek karakter: ze is vrijwel overal op een of andere manier gerelateerd aan de typisch kapitalistische scheiding van arbeid en middelen.

Zichtbeperking en heteronomie tezamen nu, leveren het verschijnselencomplex op dat we aanduiden met het begrip *vervreemding*: een werk-, woon-, levens- of wereldsituatie, die nog slechts zeer ten dele als „eigen” herkend wordt (Schacht '72, v. Strien c.s. '75). Over de objectieve en subjectieve aspecten ervan zal ik hier niet méér opmerken dan dat daarbij *de subjectieve vervreemding toeneemt naarmate het materiële welvaren toeneemt*.

Van belang is, dat er zich een merkwaardig *spanningsveld* voordoet tussen dat hoge materiële welvaartsniveau, met al zijn schijnbare mogelijkheden en potenties aan de ene kant, en die sterke vervreemding, het zich onmachtig en niet thuis voelen aan de andere kant.

Deze situatie is principieel onaanvaardbaar en onverdragelijk en we zien dan ook een rijke schakering aan pogingen van de mensen om eraan te ontkomen zoals:

- *non-participatie*, d.w.z. gewoon afhaken, niet meer meedoen, je echt of gesimuleerd ziek melden (was kort na de oorlog een ziektepercentage van 5% al hoog, nu is 10% vrij gewoon), op de duur meestal in combinatie met een specifieke vorm van
- *escapisme*, d.w.z. de vlucht in een of ander min of meer fanatiek bedreven tijdverdrijf, in een of ander sektarisch geloof, in occulte praktijken e.d., soms in alcohol of in andere drugs;
- *criminaliteit*, d.w.z. het meer of minder agressief demonstreren van het je niet-verbonden en niet-verantwoordelijk voelen, door je te vergrijpen aan dingen of mensen (denk aan het vernielen van treinen bij voetbalevenementen e.d.), of in
- *veranderingsactivisme*, d.w.z. felle politieke activiteit, direct gericht op het opheffen van al dan niet vermeende oorzaken van de onaanvaardbare toestand (Kastelein '75).

6 Methoden tot vervreemdingsreductie

Voor het reduceren van de hiervoor omschreven spanningen in arbeidsorganisaties worden verschillende mogelijkheden beproefd, afzonderlijk en in combinatie, en het streven naar groepsautonomie wil ik in dit vlak zien.

De meest radicale mogelijkheid, het zonder meer *terugdraaien van het specialisatie-coördinatiecomplex*, komt daarbij *niet in aanmerking*, omdat men van de daaruit resulterende materiële welvaart geen afstand wil doen.

1. Een van de minst ingrijpende methoden is het terugdringen van de zichtbeperking, door het geven van aanvullende *informatie* over het geheel. Dit kan op zichzelf weer variëren van het incidenteel verstrekken van eenvoudige voorlichting tot het permanent en systematisch aanbieden van overzicht- en inzichtvormende programma's.

Ik heb met vrijwel alle vormen van technische, economische en sociale zichtverruiming in gedraineerde werksituaties nogal intensief te maken gehad en mijn stellige indruk is dat, hoewel de mogelijkheid tot zichtverruiming door informatieverstrekking in principe nooit ongebruikt mag blijven, ze op zichzelf ontoereikend is. Dit komt omdat ze, naast het geven van de voldoening van méér te zien en te begrijpen, de heteronomie niet terugbrengt, maar integendeel weer nieuwe frustraties oproept door *verhoging van het heteronomiebesef*.

2. Een tweede, veel ingrijpender, methode is die van een of andere vorm van *de-specialisatie*, bijvoorbeeld door
  - a. periodieke individuele *werk- of taakwisseling* (job rotation), of door
  - b. permanente *werk- of taakverrijking* (job enrichment) d.w.z. het horizontaal of vertikaal uitbreiden van de individuele taak met elementen die de operatiecyclus verlengen en waardoor er bijvoorbeeld voorbereiding en/of controle binnen vallen e.d.
  - c. het verst gaat men hierin, wanneer men een *groep als geheel*, en niet éénmalig maar *continu*, de gelegenheid geeft de te verrichten individuele taken af te leiden uit, en onderling te verdelen en te structureren rond een min of meer compleet produkt of een complete dienst, en dan spreken we over *werk- of taakstructurering*.

Hierbij komt in de meest geavanceerde gevallen ook de technologie ter discussie: bijvoorbeeld al of niet een lopende band, welke ruimtelijke opstelling van de machinerieën, welke keuze van gereedschappen en hulpmiddelen, hoe de routing van de stukken enz.

3. Dit laatstgenoemde permanente taakoptimaliseringsproces is nauwelijks of niet denkbaar zonder intensief *werkoverleg*, een derde methode, die dan ook dikwijls in één adem met werkstructurering wordt genoemd. Werkoverleg komt echter ook voor zonder werkstructurering in de hierbovengenoemde zin van:

permanent intern groepsstructurend proces.

Mijn indruk is ook in dit geval weer, dat *werkoverleg zonder een daarop aansluitend vrij proces van werkstructurering op de duur een frustrerende zaak* is. Werkoverleg en werkstructurering zie ik als onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Bovendien: *zonder toereikende, het individuele werkzicht overschrijdende, informatie is dit overleg niet mogelijk*. Ook zichtverruiming door informatieverstrekking is dus een voorwaarde.

Alle drie sâmen, informatie, overleg en permanente taakstructurering, resulteren in, wat ik eerder noemde, een vorm van *interne groepsautonomie*.

Binnen de groep worden dan de individuele taken gecoördineerd op basis van informatie en overleg, waarin alle betrokkenen hebben kunnen participeren. Dit behoeft niet per se een formeel democratische besluitvorming te betekenen volgens het one-man-one-vote systeem. Het kan soms beperkt blijven tot groepsconsultaties door de groepsleider, die daarna zelf zijn beslissingen neemt. Criterium is dat deze *beslissingen over de interne gang van zaken niet van buiten de groep ingegeven* worden en dat in principe *alle groepsleden invloed* kunnen uitoefenen.

Wanneer is er nu ook sprake van externe groepsautonomie? Deze, betrekkelijk zeldzame, situatie doet zich voor bij vrije contractering tussen groep en omgeving, dat is in de meeste gevallen dus de overkoepelende organisatie. *Externe groepsautonomie* betekent immers:

- dat de groep vrij onderhandelt over al dan niet te accepteren opgaven en randvoorwaarden.

In het bouwbedrijf komt deze situatie nogal eens voor. Een autonoom onderaannemende ploeg is daar vaak net zo groot als er personen in een volkswagenbus kunnen. Bij de heiers was er tot voor kort (ik weet niet of het nu nòg zo is) bovendien nog sprake van een sterke democratische traditie met betrekking tot het interne sturen en regelen. Nog niet zo heel lang geleden hadden sommige bedrijven in de Zaanstreek (ik spreek uit een beperkte eigen ervaring - misschien was dit elders ook wel zo) min of meer extern-autonome laad- en losploegen.

Waarschijnlijk echter moeten we dergelijke voorbeelden eerder zien als schaarse, hardnekkige resten uit een onomkeerbaar ambachtelijk arbeidsverleden, dan als steunpunten voor een nieuw begin.

Vooral het ook extern autonoom maken van werk- of taakgroepen, die een integrerend deel uitmaken van moderne complexe organisaties, vergt geheel nieuwe stuur- en regelvoorzieningen en spelregels: voorzieningen voor *monitoring en arbitrage*. Zelfs als het alleen maar gaat om interne autonomisering zijn dergelijke voorzieningen al vereist, zeker ingeval van wat omvangrijker of complexer taakpakketten.

Om dit toe te lichten is het nodig nu eerst de *beheers-technische* achtergrond van het autonomiseringsstreven eens te bezien.

7 Beheers-technische achtergrond

Het nog altijd dominante en vroeger zo succesvolle beheersmodel waardoor organisaties, zowel in de publieke als in de private sfeer, in onze moderne westerse samenleving worden gekenmerkt, is dat van wat ik elders heb genoemd: de *centrale aspectspecificatie* (Kastelein '72, '73). Wel is er langzamerhand in vergelijking tot dat model heel wat verval waar te nemen: nergens durft of kan men het meer consequent toepassen. Kort gezegd komt centrale aspectspecificatie neer op:

- een vorm van beheersing van de operaties door middel van gedetailleerd *specificerende instructies, voorschriften, regelingen* e.d. en van daarop aansluitende terugkoppelinformatie, van en naar een *centrum*;
- een centrum waarin *per aspect* van de operaties een zo groot mogelijke *deskundigheid* is geconcentreerd, zoals het personeelsaspect, het kostenaspect, het materieelaspect, het werkmethode-aspect, het onderhoudsaspect, het planings-aspect, enz., elk eventueel nog weer opgedeeld in vele deelaspecten.

De *aspectspecialisten* trachten daarbij zoveel mogelijk te voorzien wat er in de operationele sfeer kan voorkomen en ze zoeken hierbij van te voren de best mogelijke standaardoplossing, the one best way. Gebeurt er toch iets onvoorziens, dan moeten ze, als het enigszins mogelijk is, alsnog worden ingeschakeld en in elk geval moet aan hen worden gerapporteerd.

Of een dergelijke organisatie qua formele bevoegdheidsverdeling aangemerkt wordt als een functionele organisatie (dan hebben de *aspectspecialisten* een directe orderbevoegdheid) of als een lijn-staf organisatie (waarbij de *aspectspecialisten* formeel via de met commandobevoegdheid beklede lijnfunctionarissen opereren) is naar ik in de praktijk heb geleerd, niet zo belangrijk.

Centrale aspectspecificatie heeft, naast de vervreemdingsgevolgen, die we bij de sociaal-structurele achtergronden van het autonomiseringsstreven al hebben aangegeven (centrale aspectspecificatie is immers niet anders dan een specifieke en zeer pregnante vorm van het specialisatie-coördinatie complex), het beheers-technische bezwaar dat ze moeilijker wordt naarmate er meer sprake is van *toename* van:

1. de *schaal* van de te beheersen gebieden, binnen en/of buiten de organisatie, zoals de organisatie-omvang en de omvang van relevante markten;
2. de *diversiteit* of gevarieerdheid binnen de te beheersen gebieden in en/of buiten de organisatie, dat wil zeggen het aantal daarin te onderscheiden relevante variabelen;
3. de *dynamiek* binnen de te beheersen gebieden, ook weer intern en/of extern, dat wil zeggen de mate van wisseling van de te beheersen variabelen en de snelheid en breedte van de variaties;
4. de *verwevenheid* van de te beheersen gebieden, intern en/of extern, anders gezegd: de complexiteit, interdependentie of onderlinge afhankelijkheid van de variabelen.

De aspectbetrokken specificaties immers, de voorschriften en regels, zullen ook moeten toenemen en vaker gewijzigd moeten worden.

Veel van de consequenties ervan zullen vanuit het centrum niet goed kunnen worden voorzien. Bovendien: alle aspectspecificaties tezamen moeten een sluitend, althans een niet-intern-strijdig geheel vormen: ze hebben betrekking op een in de meeste opzichten niet deelbare werkelijkheid.

Elke wijziging bedreigt daarom het systeem van voorschriften en regels als geheel, roept dus enorme *coördinatieproblemen* op en geeft aanleiding tot een voortdurend weer overbelast worden van de centrale stuur- en regelorganen.

Centrale aspectspecificatie onder condities van toenemende schaal, diversiteit, dynamiek en verwevenheid leidt derhalve onvermijdelijk tot *starheid en reductiönisme*. Met dit laatste bedoel ik, dat de beheersing plaatsvindt op basis van veel te sterk versimpelde modellen van de werkelijkheid, waardoor hoe langer hoe meer essentiële variabelen genegeerd worden. Zeer grote moeilijkheden ontstaan natuurlijk als een dergelijk systeem dan óók nog geconfronteerd wordt met toename van:

5. de *mondigheid* van de participanten, de klanten of van betrokken derden (een bijzondere vorm van toename van diversiteit en dynamiek).

Mensen en groepen eisen ruimte voor identiteit en die is per definitie centraal onvoorzienbaar.

Het zal duidelijk zijn dat een dergelijk beheerssysteem op den duur dus zowel

om z'n sociale en psychologische effecten, als om z'n beheers-technische merites in engere zin (bij toenemende schaal, gevarieerdheid, dynamiek en verwevenheid) onhoudbaar wordt. De centrale aspect-specialisten voegen dan geen waarde meer toe aan de primaire processen aan de basis van de organisatie, maar nog slechts kosten. Ik wil hier erop wijzen dat dit beheerssysteem niet alleen kenmerkend is voor grote complexe organisaties in de private sfeer, maar ook voor die in de publieke sfeer. Bij organisaties in de publieke sfeer speelt ter rechtvaardiging van dit stelsel, naast het beginsel van *economische standaardisatie*, ook nog dat van de *rechtsgelijkheid*. Dat maakt ze vaak moeilijker veranderbaar.

8 Beheers-technische mogelijkheden

Het alternatief is: een strikte *beperking van het centrale transformationele sturen en regelen* tot voor het omvattende geheel vitale hoofdzaken en een hoge mate van *vrijgeven van het operationele sturen en regelen* aan de subsystemen.

Hiervoor zijn echter andere beheerssystemen nodig (Naschold '70). Het overkoepelende centrale stuur- en regelsysteem zal moeten beschikken over globale normen, kengetallen, budgetgrootheden e.d. waaraan het de input-output verhoudingen van de subsystemen kan toetsen. Met de throughput van deze systemen heeft het alleen bemoeienis als en in zoverre deze, niet incidenteel maar structureel, niet in staat blijken aan de transformationele minimumeisen te voldoen. De subsystemen zelf moeten eveneens beschikken over normen, maar nu om hun operaties naar eigen inzicht te kunnen sturen en regelen om tot een zo gunstig mogelijk totaalresultaat te komen.

De *informatie-technische mogelijkheden* voor het snel en doeltreffend verzamelen, verwerken, distribueren en presenteren van de hiervoor benodigde gegevens zijn in onze samenleving potentieel ruim aanwezig (Kastelein '70).

Ook de *menselijke mogelijkheden* en behoeften om zelfstandig informatie te verwerken en er constructief op te reageren aan wat nu nog vaak wordt genoemd „de voet van de pyramide” of de „basis”, is de laatste decennia enorm toegenomen (Kastelein '70).

9 Cumulatie van sociaal-structureel en beheers-technisch motief

Waar het *sociale motief*, reductie van de spanningen die het gevolg zijn van de wanverhouding tussen vervreemding en materiële welvaart, zich meestal het eerst *laager in de organisaties* manifesteert, tekent het *beheers-technisch motief* zich doorgaans het eerst af *bóven, of liever centraal, in de organisatie*. In het laatste geval spreekt men niet over autonomisering van groepen maar over divisievorming, decentralisatie e.d.

Beide motieven, mits betrokken op de gehele organisatie en niet het één voornamelijk op de top en het andere vooral op de basis, steunen elkaar. Ik heb dan ook sterk de indruk, dat in de praktijk *pogingen tot het realiseren van een méér of minder vèrgaande groepsautonomie aan de basis pas een goede kans maken als men aan de top het beheers-technische échec van de centrale aspectspecificatie begint te doorzien*. Het zou interessant zijn dit nader te onderzoeken.

Hiermee zijn we gekomen bij het vraagstuk van de factoren die de kansen op het welslagen van groepsautonomisering beïnvloeden, die voor een deel zelfs succesvoorwaarden zijn.

10 Monitorsystemen

In de eerder gegeven omschrijving van wat groepsautonomie omvat, kwam al naar voren dat ze een zekere stuur- en regelbepalende werktuiging van zo'n groep impliceert. Deze werktuiging is meestal in de uitgangssituatie, vóór het begin van het automatiseringsproces, niet zonder meer, of niet in passende vorm, gegeven.

Zo zal er, zoals al is opgemerkt, een voor de leden duidelijk *beleid* moeten komen, waaruit hanteerbare en acceptabele operationele *normen* kunnen worden afgeleid. Er zullen aan de input- en aan de outputzijde van het groepsproces redelijk betrouwbare signalerende meetpunten, *sensoren* moeten zijn of moeten worden geïnstalleerd. Variaties moeten tijdig aan de normen kunnen worden *gevoeld* en de daaruit voortvloeiende stuur- en regelbeslissingen moeten ook daadwerkelijk kunnen worden *geïmplementeerd*. Kortom: heel het bekende lijstje met cybernetische checkpoints moet worden afgewerkt en er moet een „dashboard” worden geconstrueerd. Elders heb ik de te volgen procedure vrij uitvoerig beschreven en ik zal er dan ook nu niet dieper op ingaan (Kastelein '73).

11 Geïstitutionaliseerd overleg

Is een dergelijk dashboard, of *monitorsysteem* zoals ik dat graag noem, beschikbaar, dan zal het ook gebruikt moeten worden door de groep, in die zin, dat in principe alle leden er - in combinatie met eigen directe waarnemingen - stuur- en regelconclusies uit moeten kunnen afleiden en deze in de besluitvorming moeten kunnen inbrengen. Groepsautonomie impliceert namelijk *participatie van de leden in het besluitvormingsproces*. Zou alléén de leider de koers vaststellen, het dashboard aflezen en op grond daarvan sturen en regelen, dan is er immers geen sprake van *groepsautonomie* maar van *individuele autonomie van de chef*. Dit laatste kan een stap in de richting zijn, maar het is nog lang geen groepsautonomie.

Ook de vorm van het groepsbesluitvormingsproces moet niet te zeer van buitenaf gespecificeerd worden. In de ene situatie zal een groepsconsultatie door de chef, die uiteindelijk zelf beslist, passend zijn, in de andere zullen wellicht meer parlementaire procedures wenselijk en mogelijk zijn. Er zijn nog allerlei andere modellen denkbaar. Ook op dit punt zal de interne groepsstructuur consistent moeten zijn met de structuur van de opgaven waarvoor de groep gesteld wordt (Cohen '69). Belangrijk is dat het overleg qua vormgeving een redelijk uitgekristalliseerd, onomstotelijk vaststaand, *regelmatig terugkerend en legitiem* gebeuren is.

Hiervoor is een *leerproces* (Mulder '72, '77) vereist, dat overigens naar mijn inzicht minder in de sensitivity-sfeer behoort te liggen, dan in die van het aanleren van een aantal elementaire instrumentele vaardigheden op het gebied van vergadertechniek en het vastleggen, lezen en interpreteren van zakelijke informatie.

Het groepsoverleg moet namelijk plaatsvinden naar aanleiding van de door het monitorsysteem, op het dashboard, gepresenteerde kosten - baten informatie e.d. en moet uitmonden in *practische conclusies*. Dit betekent niet dat er geen ruimte mag blijven voor open beeldvorming en voor meer emotionele sociale en psychologische processen, maar die mogen niet gaan overheersen en doel in zichzelf worden. In dit opzicht zie ik met een zekere zorg allerlei non-directieve organisatie-ontwikkelingsactiviteiten, of pleidooien ervoor, aan.

12 Twee soorten betrokkenheid

Als een passend monitorsysteem en een regelmatige overlegmogelijkheid over de eruit af te lezen informatie zijn gerealiseerd, dan is het toch nog de vraag of de leden ook daadwerkelijk zullen participeren en in welke mate. Dit is afhankelijk van hun motivatie, met andere woorden van de vraag of ze er enig *moreel of materieel belang* bij hebben of aan hechten.

In dit verband is het goed om vast te stellen dat de arbeidsbetrokkenheid van organisatieleden varieert van zeer partieel en extrinsiek tot totaal en intrinsiek.

1. Bij de *partiële, extrinsieke betrokkenheid* wordt nauwelijks zelfverwerkelijking in het werk gezocht. Deze wordt vooral elders, buiten het werk, nagestreefd. Het gaat hier voornamelijk om de knickers, nauwelijks om het spel.

Te denken is in dit verband aan korte, part time jobs die vaak via uitzendbureaus worden bemand (Van Haasteren en Van Overeem '76).

2. Bij de *totale, intrinsieke betrokkenheid* wordt zelfverwerkelijking in hoge mate in het werk gezocht. Men is „getrouwd” met het werk.

Het gaat hier voornamelijk om het spel en de knickers worden vanuit dat perspectief gezien.

Nu kan het uiteraard zijn, dat geringe intrinsieke arbeidsbetrokkenheid een gevolg is van zichtverlies en heteronomie, een vorm van afhaken dus, die men juist door autonomisering van de groep weer kan proberen terug te dringen. Ik meen echter, dat er zich inderdaad óók talrijke situaties voordoen, waarin autonomisering zeer moeilijk zo niet onmogelijk is, als gevolg van al te ver voortgeschreden vervreemding. Hoge verwachtingen met betrekking tot zelfverwerkelijking in, of het ontlenen van welke waarden dan ook aan het werk, anders dan een zeker inkomen en redelijk comfortabele arbeidsomstandigheden, bestaan dan niet meer. Ook het wekken van dergelijke verwachtingen en ambities stuit dan op sterke weerstanden, omdat de consequenties zouden zijn, dat men z'n inmiddels elders gebonden aandacht en energie weer meer op de werksituatie zou moeten richten. Dit wordt dan gevoeld als een vrijheidsbeperking, een beperking van de individuele ontplooiingsmogelijkheden.

Het ligt voor de hand, dat naarmate de betrokkenheid groter is, doorgaans ook de autonomiseringsbehoeften en ook de menselijke mogelijkheden groter zijn. (Zie ook Hendriks '74)

13 Invloedspakket en invloedsverdeling

Autonomisering maakt de betrokken groepen minder afhankelijk, geeft ze meer invloed op eigen werk en werkomstandigheden.

Daartegen bestaat echter, zowel bij wat men wel aanduidt als *het management* in de bedrijven en andere instellingen, als bij tal van bestuurders van de *vakorganisaties*, nogal wat wantrouwen en verzet. Dit is dunkt me gebaseerd op geloof in zo-iets als een „wet van behoud van invloed”. Het zou hierop neerkomen: als je in een organisatie de invloed van een bepaalde categorie op de gang van zaken laat toenemen, dan zal ergens anders in die organisatie de uitgeoefende invloed evenredig afnemen:

- het management vreest door werkelijk houtsnijdend werkoverleg verlies van invloed op het bedrijfsgebeuren;

- de vakorganisaties vrezen door werkoverleg aan de basis uitholling van het meer centraal georganiseerde overleg.
Er moet echter onderscheid gemaakt worden tussen
- het *totale pakket* van in een organisatie op het gebeuren uitgeoefende invloed en
- de *verdeling* over de verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie van de uitgeoefende invloed (Lammers '65).

Het kan zijn dat topmanagement en/of vakbondsbestuurders relatief een zeer grote invloed uitoefenen, maar dat ze - in vergelijking tot wat wenselijk en mogelijk is - toch maar een zwakke greep hebben op wat er gebeurt. Omgekeerd kan men zich een situatie denken met minder pregnante invloedsverschillen tussen top en basis, maar met netto een grotere greep van alle betrokkenen samen op het totaal van het te beheersen gebeuren.

Autonomisering kan er dikwijls toe bijdragen een naar hiërarchisch échelon betrekkelijk steil oplopende, maar zich gemiddeld op een laag niveau bewegende, invloedslijn te kantelen tot een wat vlakkere lijn op een wat hoger niveau. Met z'n allen beheerst men de situatie dan wat beter dan vroeger.

Alleen als management en vakorganisaties dit inzien of aanvoelen zullen ze werkelijk bereid zijn om méér dan vrijblijvende verbale steun te geven aan autonomiseringsprojecten.

14 Succesvoorwaarden voor autonomisering

Op grond van het vóórgaande, en daarin zijn dus zowel eigen ervaringen en onderzoek als indrukken uit de literatuur verwerkt, kom ik nu tot een aantal voorwaarden, waaraan - lijkt mij - moet worden voldaan om autonomisering op groepsniveau kans op succes te geven, of op z'n minst tot een aantal factoren die de succeschansen aanzienlijk bevorderen.

Ik moet bekennen dat ik er daarbij niet geheel aan ben ontkomen enkele van die voorwaarden of factoren enigermate tautologisch te laten klinken. Zo van: autonomie lukt als het ook werkelijk autonomie is. De oorzaak is, dat er in de organisatiepraktijk heel wat ogenschijnlijke autonomiseringsprojecten zijn, die bij nadere beschouwing blijken in feite weinig of geen autonomie te kunnen en te mógen opleveren.

Het is van belang er nota van te nemen, dat het naar mijn idee niet altijd noodzakelijk is dat alle voorwaarden tevoren al vervuld zijn, of dat alle factoren reeds aanwezig zijn, op het moment van starten van een autonomiseringsproject. Ze kunnen ook tijdens en dóór het project zelf tot realisering komen.

Deze succesvoorwaarden of -factoren nu zijn:

1. de belangrijke *machtscentra* in de omgeving van de groep (management, vaak ook vakorganisaties) moeten er enigerlei *voordeel* in zien (materieel of moreel) (vgl. Leemans '76);
2. de *groep zelf* moet enigerlei *belang* hechten aan of krijgen bij een grotere autonomie (materieel of moreel);
3. de transformationele eisen waaraan de groep moet voldoen, moeten goed vertaalbaar zijn of worden in door beide partijen (groep en omgeving) *herkenbare en erkenbare grootheden* (taaknormen, taakcondities, meetpunten);

4. er moet, gebruik makende hiervan, een *monitorsysteem* kunnen worden geconstrueerd voor
  - *tweezijdige bewaking* van het contract
  - *fundering* van stuur- en regelbeslissingen;
5. in principe de *gehele groep* moet op basis van informatie uit bovengenoemd monitorsysteem, aangevuld met informatie uit eigen waarnemingen, *regelmatige kunnen overleggen* over werk, werkresultaten en werkomstandigheden;
6. dit overleg moet kunnen leiden tot *reële en door de groep als betekenisvol gevoelde stuur- en regelbeslissingen* met betrekking tot hun werk en werkomstandigheden (*bevoegdheden*).

Over dit laatste punt nogmaals: het is dus niet noodzakelijk dat er een soort parlementair democratische procedure wordt gevolgd. Integendeel: hoe informeler het, op zich formeel gelegaliseerde en naar plaats en tijd ook geïnstitutionaliseerde, overleg verloopt, hoe vruchtbaarder het meestal zal zijn. De groepsleider kan dan wel degelijk een *manager* zijn die, gehoord zijn mensen en binnen het kader van het groepsbeleid, zelf snel en doeltreffend beslist.

Wèl is het van belang dat de groep scherp leert onderscheiden:

- situaties waarin ze moet functioneren als „*raad*” d.w.z. waarin ze van binnenuit en *van beneden af verantwoordelijkheden aan de groepsleider toedeelt* en
- situaties waarin ze moet functioneren als „*operationele eenheid*” d.w.z. waarin ze van buiten af en *van bovenaf via de groepsleider verantwoordelijkheden krijgt toegedeeld*. Dit onderscheid blijkt met name aan universiteiten, waar velen slechts raden-ervaring hebben, nogal eens moeilijk te vallen. (Tarschys, '77).

Ik wil hieronder nu een drietal gevallen, waarbij ik zelf betrokken ben geweest of nog ben, aan de hand van de bovengenoemde zes punten kort proberen te evalueren en daarna aan de hand van hetzelfde lijstje enige indrukken geven over de situatie, zoals die zich elders voordoet.

15 Het T- en D-project in de telefoonbuitendienst bij PTT

Ik heb het project elders beschreven. Het ging erom de uitvoerende eenheden, belast met het aanleggen en onderhouden van lokale kabelnetten, telefoonaansluitingen en huisnetten en -installaties, meer tot „self-managing units” te maken. Er waren en zijn pakweg zo'n 130 van dergelijke lokaal gesitueerde „dienstkringen”, elk van zeg om en nabij een 25 tot 75 man sterk. De uitgangstoestand werd gekenmerkt door een hoge mate van centrale aspectspecificatie vanuit centra in de telefoondistricten en vanuit de Centrale Directie van PTT te 's-Gravenhage. In een klein aantal „proefdienstkringen” werd geprobeerd een nieuw, op de groepsautonomie-idee gebaseerd systeem van taakstelling, resultatencontrole en participatieve sturing en regeling, kortweg T- en D-systeem (van Taakstelling en Deelneming), van de grond te krijgen.

Wat betreft de cruciale factoren:

1. het eind van de 60'er jaren gaf een hoogconjunctuur van participatie- en democratiseringsideologieën te zien en ook de PTT-leiding was zich ervan bewust dat er iets moest worden gedaan.

Bovendien rezen er in de volksvertegenwoordiging vragen m.b.t. de doelmatigheid van het PTT-bedrijf, die aanleiding waren tot onderzoeken door externe organisatie adviesbureaus. In dit klimaat leek het taakstellings- en deel-

nemingsproject tegemoet te komen aan de noodzaak om zowel de produktiviteit als de participatie te bevorderen. De top stond waarschijnlijk op deze gronden in het algemeen vrij positief tegenover het project. De ideologische conjunctuur in de omringende maatschappij is inmiddels echter omgeslagen en ook de manifeste externe produktiviteitsdruk is goeddeels weggefallen.

Het middenkader daarentegen was, en is nog steeds, overwegend wantrouwend: het vreest voor positie- en perspectiefuitholling. De bedrijfsleiding heeft uiteindelijk niet frontaal door deze weerstand willen heenbreken.

Daarbij kwam dat de vakorganisaties zich zeer gereserveerd op de achtergrond hielden. Op een kritiek moment eisten ze echter zeer duidelijk de categorische garantie, dat in het werkoverleg nooit zaken aan de orde zouden komen die ook onderwerp zouden kunnen zijn voor het georganiseerd overleg. Een dergelijke eis is aan de basis uiteraard nauwelijks te operationaliseren.

2. De betrokken groepen kregen geen materieel belang bij een goed autonoom functioneren en bleken slechts een betrekkelijk groot moreel belang te hechten aan de te verwerven grotere autonomie.

Dit bleek uit het uitblijven van verzet of openlijk protest toen het betrekkelijk geringe wat na jaren experimenteren in de „proeftuinen” toch verworven werd, weer werd teruggedraaid.

Hoewel dit niet ligt aan een lage graad van arbeidsbetrokkenheid, was een belangrijke factor waarschijnlijk wel de ruime uitwijkmogelijkheden met de grijze dienstauto'tjes in het technische werk buiten de poorten van het bedrijf.

3. Met grote inzet en vernuft werden door arbeidsanalisten en andere specialisten, in samenspraak met de direct betrokkenen, voor zeer uiteenlopende werkzaamheden en werkcondities redelijk bruikbare normen en correctiefactoren vastgesteld en beproefd.
4. Er werd een verslaggevingssysteem ontwikkeld dat in vergelijking tot het bestaande systeem redelijk snel, gedetailleerd en betrouwbaar de belangrijkste informatie over het reilen en zeilen van de eenheden weergaf. Per kwartaal werd per eenheid een totaal „winst”- of „verlies”-cijfer geproduceerd, onderbouwd door meer gedetailleerde gegevens. In enkele proeftuinen heeft dit systeem bijna 2 jaar zó bevredigend gedraaid, dat het betreffende district het ook wilde invoeren voor de overige eigen dienstkringen.
5. In de „proeftuinen” vond wel regelmatig, en vaak zeer geanimeerd, werkoverleg plaats, mede op basis van de uit bovengenoemd monitorsysteem verkregen bedrijfsinformatie.
6. Het omringende organisatiesysteem stond echter naar het oordeel van de betrokkenen geen stuur- en regelbevoegdheden van betekenis af aan de eenheden.

N.B. Een extra complicatie was, dat wat in een klein aantal dienstkringen gedurende ± 7 jaar werd ontwikkeld, formeel pas ná de proefperiode aan de rest van het bedrijf mocht worden gepresenteerd.

De tam-tam had in die jaren echter, sneller dan de telefoon, al zoveel onheilspellende geruchten over het in de maak zijnde systeem rondgetrommeld, dat tóén tegen de vooroordelen niet meer opgetornd kon worden.

Slechts een beperkt aantal, sterk aangepaste en vooral administratieve elementen van het T- en D-systeem zijn tenslotte geaccepteerd en worden nu geleidelijk aan landelijk ingevoerd (Kastelein '74).

16 De Centrale Afdeling Organisatie bij PTT

Mijn eigen organisatie-afdeling bij PTT, op het ogenblik een kleine 25 koppen groot, was vrij intensief bij het hierboven genoemde project betrokken. Meer en meer ontstond het gevoel dat we de T- en D-filosofie ook voor de eigen afdeling zouden moeten laten gelden.

Kansen om op dit terrein iets verder te komen deden zich voor, toen de onderafdeling automatisering afgescheiden werd en opgenomen werd in een nieuw gevormd directoraat. Inplaats van de starre, harksgewijze indeling in - naar functioneel werkgebied geformeerde - burelen (werkmethoden, structuur en automatisering), elk onder leiding van een vaste bureelchef, werd er een flexibele projectenorganisatie opgezet, met periodiek opnieuw te kiezen groepsleiders, die samen met het hoofd de afdelingsraad vormden.

Met betrekking tot de interne werkstructuur werd hiermee een grote mate van autonomie bereikt.

Voorts werden budgetten verworven voor de permanente opleiding, vorming en training van de medewerkers, binnen een algemeen beleidskader naar eigen inzicht van medewerkers en afdeling zelf te besteden. Grotere invloed werd voorts verkregen op de samenstelling van het werkpakket en op de spelregels waaronder dit uitgevoerd zou worden. Het afdelingsbeleid zou jaarlijks in de „constituerende” afdelingsvergadering worden besproken.

1. De top stond aanvankelijk nogal gereserveerd tegenover deze nieuwlichterij. Het eigen kader binnen de afdeling was overwegend positief. De houding van de vakorganisaties was nauwelijks relevant. Ze hebben deze verandering, die op zulk een kleine schaal plaatsvond, waarschijnlijk niet eens opgemerkt.
2. Het personeel had geen materieel belang bij verandering. Er is zelfs wel eens gesuggereerd dat men zichzelf in de vingers zou snijden, omdat door het wegvallen van de bureelchefsfunctie er minder promotiekansen zouden zijn. De groepleiderspositie wordt buiten de afdeling formeel namelijk niet erkend en geeft geen recht op een hogere rang of salariëring.

Het personeel hechte en hecht daarentegen een groot moreel belang aan de autonomie, maar is ook vaak teleurgesteld in het resultaat. Klaarblijkelijk zijn tal van verwachtingen nog gefrustreerd. Niemand zou echter terug willen naar de oude situatie.

3. In aanmerking genomen de vele niet gemakkelijk kwantificeerbare aspecten in het organisatiewerk, is er een redelijk bruikbaar pakket aan ervaringsnormen beschikbaar.
4. Er is een in principe voor dit soort werk zeer goed beheersinformatiesysteem ontwikkeld, dat echter in het stuur- en regelproces nog onvoldoende wordt gebruikt.
5. Er is regelmatig werkoverleg in diverse verbanden (projectgroepen, sociale basisgroepen, afdelingsraad, afdelingsjaarvergadering, ad hoc hearings).
6. De afdeling heeft intern vrij grote stuur- en regelmogelijkheden en potentieel een vrij grote invloed op de externe werkrelaties.

N.B. Een complicatie is de onbevredigende positie van de afdeling in de topstructuur van PTT, die weinig of niet vanuit de afdeling beïnvloedbaar is en de onzekere situatie in verband met de voorgenomen spreiding van PTT-diensten.

Naar mijn oordeel mag hier toch van een geslaagde verandering in de richting van zowel intern als extern zelf-management worden gesproken.

17 Vakgroep V aan de FSW-a

Ik kan niet nalaten om de checklist ook toe te passen op mijn vakgroep hier aan de universiteit³⁾, omdat ik ervan uitga dat met de instelling van de vakgroepen beoogd werd autonome basiseenheden voor het universitaire bedrijf te vormen (WUB). Mijn indrukken zijn als volgt samen te vatten:

1. De belangrijkste omgevingssystemen, de politieke zowel als de bureaucratische, op subfaculteits-, faculteits-, universitair en departementaal niveau, geven met hun overvloed aan richtlijnen, voorschriften, bepalingen en veto's al-lerminst aanwijzingen dat men ook *de facto* veel op heeft met de autonomie van vakgroepen. Integendeel: in toenemende mate en op vrijwel alle terreinen laat zich in de vakgroep dagelijks het externe aspect-specificeren gevoelen.
2. De betrokken groep valt duidelijk in ten minste twee delen uiteen: in studenten en in staf.
De eersten waren slechts na enige aandrang te bewegen de hun toekomstige zetels in het vakgroepbestuur te bezetten. Voor de laatsten betekende het instellen van de vakgroep het opgaan van twee instituutbesturen in één wat groter geheel, met een zeker identiteitsverlies dat eigen is aan alle fusies. De studenten - zowel als de stafleden in het vakgroepsbestuur hechten beide naar mijn indruk echter wel degelijk belang aan vakgroepautonomie. Ook hier gaat het om een moreel belang. Een direct materieel belang bij het zelf goed sturen en regelen van de vakgroepen hebben ze niet.
3. Het is moeilijk de transformationele eisen waaraan de vakgroep moet voldoen, het contract met de omgevingssystemen, te vertalen in grootheden die door alle partijen als relevant worden herkend en erkend, al geldt dit uiteraard minder voor het onderwijs dan voor het onderzoek.
4. Er is nauwelijks of geen sprake van een monitorsysteem voor tweezijdige bewaking van het contract. Er zijn slechts enkele, weinig samenhangende en vaak niet meer dan embryonale elementen van een beheers-informatie-systeem.
5. Er vindt zeer regelmatig en frequent in tal van verbanden werkoverleg plaats. Er is in dit opzicht eerder sprake van rituele óverinstitutionalisering dan van onderontwikkeling.
6. Zoals ik al opmerkte is de reële stuur- en regelruimte zeer beperkt en bestaat de indruk dat deze ruimte nog steeds verder wordt ingekrompen.
Van autonomie is in dit geval nog niet zoveel terecht gekomen.

18 Ervaringen elders

1. Uit de vrij omvangrijke literatuur over autonomiseringsexperimenten in Nederland komt naar voren dat de, zojuist al bij PTT gesignaleerde, aarzelende houding van topmanagement en vakorganisaties zeer algemeen is. In Scandinavië daarentegen, waar zowel in het particuliere bedrijfsleven (Volvo, Saab enz.) als in grote overheidsorganisaties (PTT, Spoorwegen enz.) van een ware autonomiseringsbeweging gesproken kan worden, hebben topmanagement en vakorganisaties een uitgesproken positieve houding.

---

³⁾ Universiteit van Amsterdam FSW-a, vakgroep Bestuurskunde en Publiekrecht.

Het midden- en lager kader staat overal, zowel in Nederland als in Scandinavië, aanvankelijk wantrouwend tegenover het autonomiseringsstreven.

2. Moreel belang alléén lijkt zelden voldoende. In Nederland wordt aan succesvol zelfmanagement soms wel, soms geen materieel belang voor de betrokkenen verbonden. In Scandinavië is er meestal wel in enigerlei vorm een materieel belang aan gekoppeld.
3. Het ontbreken van een voor alle partijen herkenbare en aanvaardbare normatiek, vooral in indirect-productieve organisaties (non-profit organisaties, overheid) is vaak een struikelblok. In de V.S. en in het U.K. signaleert men met name op deze gronden het stuklopen van MBO en PPB projecten.
4. Als mijn eigen indruk voeg ik hieraan toe dat, zeker in Nederland, het construeren van passende monitorsystemen slechts zelden voldoende aandacht krijgt.
5. Mede als gevolg van het ontbreken van een goede normatiek en van een goede monitoring mist het werkoverleg vaak een minimum aan harde basis, waardoor het zweverig en vrijblijvend wordt. Management noch personeel nemen het dan serieus.
6. In Nederland worden aan de werkgroepen vaak weinig door hen als reëel en betekenisvol ervaren stuur- en regelbevoegdheden gegeven.

Ik heb geen idee hoe de opvallende verschillen tussen Scandinavië (De Sitter '75) en ons land zijn te verklaren, waar er op het eerste gezicht toch zoveel overeenkomstige maatschappelijke, politieke en culturele condities vervuld lijken te zijn. Het zou mijns inziens zeer de moeite waarde zijn hiernaar eens een onderzoek in te stellen.

19 Samenvatting en perspectief

Eerder in mijn betoog wees ik er al op, dat mijn opsomming van succesvoorwaarden of succesbevorderende factoren mogelijk wat tautologisch zou kunnen aan-
doen. Ik heb immers in mijn rijtje van zes als laatste twee genoemd:

- geïnstitutionaliseerd *overleg* en
- werkelijke *bevoegdheden*.

De reden was dat er in veel concrete gevallen pas bij nader inzien blijkt geen echt geïnstitutionaliseerd overleg te zijn, waaraan in principe de gehele groep kan deelnemen, en dat er voor de groep in feite geen als reëel en betekenend gevoel-
de stuur- en regelmogelijkheden bestaan (Ramondt '74, Schouten '74, Kastelein '74). Hier wordt dan voorbijgegaan aan het gegeven dat niets zozeer de autono-
misering bevordert als het ook werkelijk géven van autonomie. Wil men deze ele-
menten tòch buiten de lijst van succesfactoren houden, dan blijven dus over:

1. *externe steun* vanuit machtscentra in de omgeving (management, vakorgani-
saties),
2. *behoefte aan zelfverwerkelijking* in het werk bij de betrokkenen,
3. *duidelijke normen* en
4. een goed signalerend *monitorsysteem*.

De laatste twee factoren hebben belangrijke arbeidsanalytische, econometrische, informatie technische e.d. aspecten, die doen verwachten dat ook in situaties waarin op dit moment nog géén gemakkelijk herkenbare grootheden kunnen worden aangewezen, waaraan de effecten van goed of slecht sturen en regelen

kunnen worden afgelezen, dit morgen wèl kan. Immers ten aanzien van deze aspecten staan de ontwikkelingen niet stil. Ook in de overheidsfeer begint, hoe moeizaam ook, op dit punt iets van de grond te komen. Ik denk bijvoorbeeld aan de activiteiten van de COBA¹⁾.

Wèl wordt helaas het zicht op de essentiële functie van de factoren normatiek en monitorsystematiek vaak vertroebeld door de modieuze misvatting, dat *non-directieve agogische hulp* aan de betrokken groepen alléén reeds voldoende is om ze tot autonomie te brengen. Maar door de *cultuur* van een organisatie of, sterker nog, van een organisatie-onderdeel te veranderen, veranderen immers niet automatisch de *structuur* en de *technologie*. Hiervoor is óók methodisch ingezette inhoudelijke expertise vereist.

Wat betreft de behoefte aan zelfverwerkelijking in het werk, zie ik in het algemeen nog nauwelijks een smaller worden van de kloof tussen enerzijds deze *behoefte* (latent of manifest) en anderzijds de *feitelijke* identificeringsmogelijkheden die zich in een groot deel van de werksituaties voordoen.

Naarmate de materiële levensomstandigheden optimaler worden en de opleidings- en vormingsvoorzieningen verder blijven toenemen en tegelijk de verhoudingen in de werksituaties weinig wezenlijk veranderen, zal deze tendens duidelijker worden. Ik denk dat wanneer zich dan *achtergrondgebeurtenissen* voordoen, die de geloofwaardigheid of de legitimiteit van de basisprincipes van ons organisatiebestel doen wankelen, die kloof voor grote groepen volstrekt onduelbaar zal worden, waardoor zich belangrijke verschuivingen kunnen voordoen.

De Vietnam-affaire in de tweede helft van de 60'er jaren heeft, vooral voor de inrichting van de universiteiten in onze westerse wereld, een dergelijke functie gehad. Andere calamiteiten b.v. van macro-economische aard (crisis) of plaatsvindend in ons aller fysieke of morele milieu (Watergate, Lockheed) kunnen ook in de toekomst zo'n uitwerking hebben. Begrijp mij goed: ik heb geen voorkeur voor schoksgewijze sociale en organisatorische veranderingen, integendeel, maar ze is nog wel steeds de meest vóórkomende, al zou het percentage organisatie-literatuur over organische ontwikkeling anders doen vermoeden. Ik denk dat dit eerder evenredig is aan het percentage schoksgewijs opgelegde organisatieveranderingen, zelfs als we een correctie uitvoeren voor inkrimping en sluitingen als gevolg van de huidige recessie. (Zie ook Luscuerre '75)

Tenslotte komen we dan aan de factor: steun vanuit topmanagement en vakorganisaties. Afhankelijk van de ruimheid van visie die ze ontwikkelen, zal hun steun òf *autonoom groeien* òf worden *afgedwongen*. Dit is een optimistische schatting. Er is namelijk nòg een, en wel een zeer somber, alternatief: een *totalitaire organisatie*, waarin mensen en groepen met sophisticated psychisch en fysiek geweld op hun onmondige plaats worden gehouden. Eenvoudig omdat ik zelf in zo'n wereld niet wil leven ben ik gemotiveerd om, wáár zich de gelegenheid voordoet, mijn bijdrage te leveren aan autonomiseringsprojecten. (Zie ook Hutte '76, p. 16)

In voorkomende gevallen zelfs als aan die eerste voorwaarde, van externe steun, nog niet in toereikende mate is voldaan, namelijk als er een gereede kans bestaat dat het project de betrokken groep zodanig activeert, dat de externe

---

¹⁾ Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse.

machtscentra de noodzaak tot autonomisering alsnog zullen herkennen en erkennen.

Ik zie het voor organisatiekundigen, bedrijfskundigen en bestuurskundigen als een geweldige uitdaging om mee te helpen aan de theoretische maar vooral ook praktische beantwoording van de vraag:

- hoe kunnen we centrale aspectspecificatie overal in onze samenleving tot een minimum beperken, zonder ons uit te leveren aan het vrije spel der maatschappelijke krachten?

Tenslotte, ik ben me ervan bewust dat ik in mijn betoog belangrijke zaken hebben laten liggen, zoals:

- of, en zo ja welke, consequenties de door mij geschetste autonomisering en democratisering op micro-niveau zou kunnen hebben voor de bestaande economische, sociale en politieke orde op meso- en macro-niveau;
- en in het bijzonder of ze bepaalde veranderingen in die orde in de hand zou kunnen werken of juist zou kunnen blokkeren.

Ik hoop hierop bij andere gelegenheden nader te kunnen ingaan.

Geraadpleegde literatuur m.b.t. participatiebevordering en democratisering op en rond de werkplek⁵⁾

I. *Theorie en opinie*

1. C. J. Lammers e.a. - Medezeggenschap en overleg in het bedrijf - Marka '65
2. Emery, Thorsrud, Trist - Form and content in industrial democracy - Van Gorcum-Tavistock '69
3. Frieder Nachold - Organisatie en democratie - Spectrum '70
4. Paul Blumberg - Democratie in het bedrijfsleven - Marka '71
5. Landelijke Economen Konferentie 1970 - Democratisering en efficiëntie? - Wolters Noordhoff '71
6. a. A. van Vliet - Een taakgericht groepsexperiment - Interactie nr. 3, '71
b. W. Top - Werkstructurering is een bedrijfseconomische kwestie - Interactie nr. 3, '71
7. Richard Schacht - Alienation - Allen and Unwin '72
8. Mens en Onderneming - speciaal nummer: Ondernemingsdemocratie: mode of model? - nr. 3, '73
9. G. A. J. de Vos en A. Walraven - Werkoverleg, een nieuwe fopspeen? - Personeelbeleid 9, nr. 7/8, '73
10. M. R. van Gils - Democratisering in bedrijven - Bedrijfsvoering nr. 10, '74
11. J. J. M. Hendriks - Een systeemtheoretische beschouwing over democratie - Sociologische Gids, jan. '74
12. Informatief no. 8 - Bureaucratie, democratisering, werkoverleg - Stichting M en O '74
13. Carole Pateman - Participation and democratic theory - Cambridge '74
14. Eric Rhenman - Bedrijfsdemocratisering en bedrijfsvoering - Samsom '74
15. Studieproject Gelijkheid, rapp. nr. 9: op weg naar arbeiderszelfbestuur - Wiardi Beckman Stichting '74
16. a. J. Kastelein - Enkele uitgangspunten en rolvoorkeuren van de moderne organisatie-specialist - MAB, dec. '72
b. J. Kastelein - Taakstelling en deelneming in complexe organisaties - MAB, jan. '73
c. J. Kastelein - Sociologen en organisaties - Bedrijfskunde nr. 2, '75
17. J. H. Kuipers - Beleidsvoering door werkoverleg - Samsom '75
18. C. Luscuere - Over veranderbaarheid en bewaakbaarheid van organisaties - ESB, 15 jan. '75
19. P. J. van Strien e.a. - Vervreemding in de arbeid - Boom '75
20. W. Albeda - Participatie, arbeid en maatschappij - Samsom '76
21. H. A. Hutte - Wat is er sociaal aan de werkelijkheid? - Tj. Willink - afsch. coll. '76
22. Arne F. Leemans - A conceptual framework for the study of reform of central government - in: The Management of change in government - Martinus Nijhoff '76
23. Marshall Sashkin - Changing toward participative management approaches: a model and methods - Academy of management Review, vol. nr. 3, '76
24. Daniël Tarschys - The organizational response to governmental overload - Paper EGPA - workshop, Betin '77

⁵⁾ In volgorde van jaar van publicatie en per jaar in alfabetische volgorde van auteursnaam, met als uitzondering dat werken van een auteur die meermalen over hetzelfde onderwerp publiceerde in het laatste publicatiejaar zijn genoemd.

II. *Onderzoek en theorievorming op basis van onderzoek*

1. J. A. P. van Hoof · Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven · diss. '64
2. V. Vroon · Work and motivation · New York '64
3. v. Beinum, v. Gils en Verhagen · Taakontwerp en werkorganisatie · COP-SER '68
4. P. G. Herbst · Autonomous group functioning · Tavistock '68
5. Guido B. Cohen · The task-tuned organization of groups · Swetz en Zeidinger '69
6. J. L. J. M. van der Does de Willebois · a. Werkstructurering als organisatie ontwikkeling · Philips '68
b. Onderneming en autonomie, in Wordende Wereld, sept. '71
7. J. H. Kuipers · Verantwoordelijkheidsverruiming in de directe werksituatie · COP-SER '72
8. A. H. van der Zwaan · Leveren en laten leveren · Univ. Pers. R'dam '73
9. L. U. de Sitter e.a. · Technologie en organisatie · Samsom '74
10. a. J. J. Ramondt · Verantwoordelijkheid in het werk · Samsom '68
b. J. J. Ramondt · Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders · Samsom '74
11. a. J. Schouten · Vrijheid in het werk en inspraak in het bedrijfsgebeuren · THE '73
b. J. Schouten · Vrijheid in het werk · Boom '74
12. a. J. Kastelein · Taken en taakcontacten · diss. '70
b. J. Kastelein · Organisatieveranderingsprojecten · in J. A. A. v. Doorn · Projectorganisatie · Univ. Pers. R'dam '71
c. J. Kastelein · Een evaluatie van het T en D-project in de telefoondistricten · Interne publicatie PTT · CAORG, mrt '74
13. Gerard Endenburg · Sociocratie · Zaandijk '75
14. L. U. de Sitter · Werkoverleg en werkstructurering in Zweden · NIVE publ. 604, '75
15. F. C. A. van Haasteren en M. van Overeem · Arbeid a la carte · SMO april '76
16. A. L. A. van der Bruggen en J. F. den Hertog · Werkoverleg op afdelingsniveau · Mens en Onderneming nr. 6, '76
17. J. F. den Hertog · Werkstructurering, ervaringen met alternatieve werkorganisaties binnen het Philipsbedrijf diss. '76
18. C. W. van der Touw · Participatie in het werkoverleg · TH Delft, mei '76
19. Human Relations · Special issue: Participation and industrial democracy · vol. 29 nr. 5, '76
20. J. in 't Veld · Arbeidsplaats en organisatie · TH Delft '76
21. Ray Wild · Groepswerk in massaproductie · Bedrijfsvoering · nr. 6, '76
22. Bolweg, Van der Graaf, Van der Touw en Scholten · Speciaal nummer over medezeggenschap · Mens en onderneming · nr. 1, '77
23. Mauk Mulder
a. Het spel om macht · Boom '72
b. Omgaan met macht · Elsevier '77