

Handelen in de organisatie van gisteren

Gesloten normatieve modellen

Ronald van der Male

januari 2000

Handelen in de organisatie van gisteren; gesloten normatieve modellen

Abstract

Rond het begin van de 20^e eeuw was in de Westerse wereld sprake van een rationaliseringstendens die van grote invloed op de vormgeving van organisaties is geweest. Historisch gezien heeft dit geleid tot twee dominante opvattingen over organisaties te weten de bureaucratie (Weber) en Scientific Management (Taylor). Het archetype organisatie dat daaruit voort is gekomen wordt hier aangeduid als de organisatie van gisteren. Karakteristiek voor die organisatie was (en is) dat het handelen van mensen verondersteld werd maakbaar te zijn. Doel van dit artikel is om aan de hand van drie kenmerken van het handelen t.w. intentionaliteit, rationaliteit en collectiviteit, de onderliggende notie over handelen in dit archetype te analyseren. De inzichten die dat oplevert dragen hopelijk bij aan een beter begrip van de problemen waar hedendaagse organisaties mee te kampen hebben en zijn mogelijk waardevol bij het ontwikkelen van een visie op organisaties van morgen.

Inleiding

Dit artikel is het eerste van een serie van drie waarin de notie handelen binnen de context van organisaties wordt verkend. Handelen is een hele gewone ordinaire huis tuin en keuken activiteit. Ieder mens handelt, de hele dag door. Opstaan, zitten, slapen en eten, bellen of schrijven, fietsen of graven; een mens kan niet niet handelen.

Handelen

De Van Dale [1992] geeft meerdere betekenissen van de term handelen: “1.behandelen, schrijven of spreken (over) 2. (veroud.) onderhandelen 3.(veroud.)(m.betr.t. personen) op een bep. wijze met daden of woorden bejegenen 4.in een zaak of geval te werk gaan als, of verrichten wat in een bepaling wordt genoemd 5.(in ‘t bijz.) een daad of daden verrichten, werkzaam zijn, niet blijven toezien 6. (veroud.) zich gedragen 7.(ton.) de handelende personen, de personen die in de gebeurtenissen van het stuk optreden, de spelers 8.goederen kopen en verkopen”

Het is met name de betekenis van handelen als ‘een daad of daden verrichten, werkzaam zijn, niet blijven toezien’ die dicht bij een algemene opvatting van handelen ligt. Die opvatting kan worden verwoord als ‘iets doen’.

Ook in organisaties ‘doen’ mensen iets. Organisaties bestaan bij de gratie van samenwerkende en daarmee samen handelende mensen. Het zijn immers mensen die met elkaar besluiten dat ze samen iets beter, sneller of prettiger kunnen bereiken dan wanneer ze het alleen zouden doen. Het gevolg is dat ze samen hun activiteiten of handelingen op elkaar afstemmen, ofwel organiseren. Het geheel van op elkaar afgestemde handelingen

kan als organisatie worden aangeduid. In de praktijk wordt echter met organisatie vaak het geheel van mensen en middelen bedoeld wat in feite afbreuk doet aan de essentie van het organiseren. Toch zal ook in dit artikel veelal van organisaties worden gesproken omdat dat een bespreking van het handelen binnen bepaalde veronderstelde grenzen mogelijk maakt.

Dat handelen in organisaties vertoont in een bepaalde tijdsperiode bepaalde overeenkomsten. In dit eerste artikel wordt het handelen in de organisatie van gisteren beschreven. Onder de typering de organisatie van gisteren worden organisaties verstaan die aan het begin van deze eeuw zijn ontstaan. Karakteristiek voor deze organisaties is het dominante geloof in de rationaliteit van de mens en de drijvende onderliggende waarde van vooruitgang. Saillante vertegenwoordigers van dit type organisatie zijn het Bureaucratische model zoals ontwikkeld door Weber [1864-1920] en de opvatting over Scientific management zoals ontwikkeld door Taylor [1856-1915]. Analyse laat zien dat beide modellen zijn op te vatten als archetypes gebaseerd op een specifieke invulling van drie kenmerken. Deze kenmerken zijn: intentionaliteit, rationaliteit en collectiviteit. Na bespreking van die kenmerken zullen de archetypes worden geanalyseerd aan de hand van deze kenmerken. Er zal worden betoogd dat de opvattingen die eraan ten grondslag liggen niet langer houdbaar zijn en daarmee hun actualiteit verliezen. Het analyseren van deze opvatting over handelen aan de hand van deze kenmerken is zinvol omdat het de basis heeft gevormd voor het handelen in de organisaties van gisteren en daarmee doorwerkt in de organisaties van vandaag.

Kernbegrippen

Intentionaliteit

Mensen doen meestal niet zomaar iets, maar doen dat omdat ze bewust hebben gekozen dat te doen met het oog op een bepaald doel. Die keuze had evengoed een andere kunnen zijn, omdat er vaak 'meerdere wegen naar Rome leiden'. Die meerdere wegen wordt ook wel aangeduid als 'equifinaliteit' [Jonker: 1998, p.95]. Het bestaan van meerdere mogelijkheden maakt het kiezen mogelijk. Het bewust kunnen maken van keuzes uit gelijksoortige opties kan als intentionaliteit van het handelen worden benoemd. Zo heeft een manager meerdere mogelijkheden om medewerkers op de hoogte te brengen van (in zijn ogen) belangrijke ontwikkelingen in de markt. Hij kan in zo'n geval kiezen om dat in een persoonlijke voordracht te doen in plaats van een artikel in het bedrijfsblad. Het is voorstelbaar dat hij die keuze maakt om beter duidelijk te maken wat hij als belangrijk ziet. De opvatting van handelen als 'iets doen' kan met de notie intentie worden aangevuld. "Of een gebeurtenis een handeling is, hangt af van het volgende criterium: er moet een beschrijving zijn waaronder de gebeurtenis intentioneel is – dit is verklaard wordt met behulp van overtuigingen en verlangens van de agent..." [Buekens: 1994, p.25] Intentionaliteit wordt in deze omschrijving als noodzakelijke voorwaarde genoemd om van een handeling te kunnen spreken. Het veronderstelt een zekere vrijheid, namelijk de vrijheid om te kiezen. Het is echter niet een voldoende voorwaarde om het actievare handelen te kunnen verklaren. De intenties die men met het handelen heeft komen voort uit een meer algemene opvatting over handelen. Achter intenties en handelen zitten redenen. Daarmee wordt aan het terrein van het kenmerk 'rationaliteit' geraakt.

Rationaliteit

Het begrip rationaliteit stamt af van het woord ‘ratio’ wat rede of redelijkheid betekent. Met redelijkheid wordt het denkvermogen van de mens, of het begrips- en onderscheidingsvermogen van de mens (om kennis te verkrijgen) bedoeld. Rationaliteit komt voort uit het filosofische debat over het kennen en vormen van de werkelijkheid. Grote namen daarin zijn Plato, Augustinus en Descartes. Wat is werkelijk, wat is bedacht (rationeel) en wat is of behoort de rol van de mens daarin te zijn? Het antwoord op dergelijke levensbeschouwelijke vragen is bepalend voor het handelen van de mens in de maatschappij en in organisaties. Het maakt een wezenlijk verschil of een mens zijn gedrag laat bepalen door het uitgaan van een transcendentiaal rijk (klassieke structuurbenadering), een door God opgelegde orde (theologische structuurbenadering) of zichzelf als autonoom beschouwd (moderne structuurdenken)¹. Bij rationaliteit gaat het immers om het handelen dat door die rede wordt gestuurd en dat daardoor kan worden verklaard. Het denkvermogen tot uitdrukking komend in het beredeneren is daarbij bepalend. Iemand die rationeel handelt doet dat op basis van bepaalde gedachten en kan daarvoor redenen verschaffen. Om handelen te kunnen verklaren zal naar de invulling van het achterliggende rationaliteitsbegrip moeten worden gekeken.

Tegenover rationaliteit wordt vaak emotionaliteit geplaatst. Emotionaliteit leidt tot gevoelsmatige beslissingen en handelingen; rationaliteit leidt tot beredeneerde beslissingen en handelingen. Deze zwart-wit opvatting veronderstelt het los van elkaar staan van emoties en redenen. Een dergelijk denken in termen van uitersten is echter niet houdbaar omdat er wel degelijk een verband tussen beide bestaat².

Een genuanceerdere opvatting is dat emotie kan worden gezien als een overkoepelend begrip voor de samenhang tussen wat men bewust of onbewust denkt (de gedachte), wat men in zijn lichaam voelt (gevoel) en wat men doet of niet doet (handelen) [Hermans: 1999 persoonlijk gesprek]. Volgens die opvatting leidt een gedachte over een bepaalde ervaring tot een zeker (lichamelijk) gevoel. Dat gevoel, dat vaak een naam wordt gegeven als woede, blijdschap, angst, irritatie e.d., beïnvloedt vervolgens het handelen. Afhankelijk van de gedachte die aan het gevoel ten grondslag ligt en het vermogen van de persoon om die gedachte expliciet te maken kan het gevoel en de daaruit voortvloeiende handeling rationeel of irrationeel zijn. In eerste instantie zal een handeling die door het gevoel wordt voortgebracht niet bewust zijn. Dat komt omdat vaak niet direct wordt gereflecteerd (teruggekeken) op de gedachte die het gevoel veroorzaakte. De handeling kan dan onbewust rationeel of irrationeel zijn. Mensen die in staat zijn de gedachte expliciet te maken en hun handelen daar aan te passen worden emotioneel bewust³ genoemd. Zij zijn door de reflectie op het gevoel en gedachte (meer) in staat beredeneerd of rationeel te handelen. Reflectie maakt het namelijk mogelijk aanvankelijk irrationele gevoelens beter te analyseren waardoor begrip van het gevoel tot rationeel handelen kan leiden. Hieruit blijkt dat emotionaliteit en rationaliteit nauwer met elkaar verbonden zijn dan vaak wordt verondersteld.

¹ Zie Van Diest [1997, p.111-129] voor een uitgebreide behandeling van deze drie stromingen en de betekenis ervan voor de ontwikkeling van de autonomiegedachte

² Een uitvoerige en voor niet-ingewijden begrijpelijke neurologische bewijsvoering van deze stelling is door Damasio [1995] gedaan. Hij beschrijft, simpel gezegd, het noodzakelijke verband tussen ‘emotionele’ hersengebieden en ‘beredenerende’ hersengebieden. Bij beschadiging van het prefrontale amygdalacircuit (emotionele) gebied bleek het vermogen van mensen om weloverwogen beslissingen te nemen te zijn afgenomen.

³ Er wordt van ‘emotioneel bewust’ gesproken en niet over ‘emotioneel intelligent’ omdat men zich in dit geval bewust is van de eigen gevoelens. Bij emotionele intelligentie speelt naast het bewustzijn van de eigen gevoelens onder meer invoelingsvermogen of empathie een rol. Voor een uitgebreide behandeling van emotionele intelligentie kan Goleman [1996] of Segal [1999] worden geraadpleegd.

Collectiviteit

Van intentie wordt gesproken wanneer men probeert te benoemen welke bedoeling iemand met zijn handelen heeft. Die 'iemand' kan ook meerdere personen betreffen. Met andere woorden kan het handelen vanuit een collectiviteitopvatting worden gedreven.

Dat lijkt alledaags, omdat er meestal meerdere personen bij het handelen zijn betrokken. Een simpel voorbeeld van een collectieve handeling is het optillen van een tafel met twee personen. Ieder gaat door zijn knieën, pakt de tafel vast en strekt bij voorkeur gelijk met de ander de benen. De gedachte achter dit voorbeeld kan ook worden toegepast op handelen in organisaties. Een manier om collectieve handelingen te omschrijven is: "Verschillende personen moeten dezelfde intentie hebben en die intentie moet tot stand zijn gekomen door coördinatie tussen die personen. De collectieve handeling slaagt indien de vereiste coördinatie tot stand is gekomen en de individuele intenties gerealiseerd zijn." [Buekens: 1994, p.152]

Volgens deze omschrijving is er bij het tillen van de tafel sprake van een collectieve handeling. Beide personen willen een tafel optillen en coördineren de handeling door het op elkaar afstemmen van de bewegingen. Wil men het handelen in organisaties op de mate van collectiviteit beoordelen dan zal naar de intenties en achterliggende coördinatie moeten worden gekeken.

Kenmerken van handelen

Intentionaliteit: het bewust kunnen kiezen uit gelijksoortige opties

Rationaliteit: redenen die ten grondslag liggen aan het (intentionele) handelen

Collectiviteit: handelen van meerdere personen die, door onderlinge coördinatie tot stand gekomen, gelijke intenties hebben

Uit de bespreking van de kenmerken intentionaliteit, rationaliteit en collectiviteit blijkt dat aan het 'alledaags' handelen bewust of onbewust bepaalde gedachten ten grondslag liggen. Die gedachten of redenen leiden tot bepaalde intenties die men met het handelen heeft.

Wanneer er een keuze kan worden gemaakt uit gelijksoortige opties wordt van intentionaliteit gesproken. Wanneer die intentionaliteit voor meerdere personen tegelijk geldt is er sprake van collectiviteit. Vooruitlopend op wat gaat komen wordt gesteld dat in organisaties, waar meerdere mensen bewust samen werken, het handelen veelal vanuit de rationaliteit van één of enkele personen worden gestuurd. De vrijheid om te kiezen en dientengevolge de collectiviteit is daar niet of nauwelijks aanwezig. Bestaat die vrijheid niet dan is er geen sprake van handelen, maar van intentieloos gedrag dat eerder met dieren dan met mensen wordt geassocieerd. Om nog verder vooruit te lopen naar het derde artikel dient in organisaties te worden gestreefd naar handelen dat het gevolg is van te beredeneren en bewust gemaakte keuzes.

Rationaliteit als basis voor organisaties

Bij de behandeling van de kenmerken van het handelen hiervoor werd rationaliteit als het algemene kader voor het handelen beschreven. De filosofen die daar werden genoemd gaven vooral een normatieve theorie. Ze probeerden met andere woorden voor te schrijven hoe men vanuit hun optiek behoorde te handelen. Sociologen proberen minder voorschrijvend en meer beschrijvend bezig te zijn. Zo ook Max Weber die als socioloog de rationalisering van de (Westerse) maatschappij en de opkomst van de kapitalistische maatschappij waarnam en daar een verklaring voor probeerde te vinden. Die verklaring meende hij te hebben gevonden in het verband tussen religie en de kapitalistische maatschappij waarin het rationele handelen manifest werd. [zie Gellner: 1995, p.56-68 en Benschop: 1995, Internet] Later zou hij als summum van de zich rationaliserende maatschappij een ideaaltypische bureaucratie beschrijven die het proces zou versterken. Zijn verklaring voor rationalisering van de maatschappij en zijn beschrijving van de karakteristieken van de ideaaltypische bureaucratie is van belang omdat het aanzienlijke invloed op de inrichting van en het handelen in organisaties heeft gehad.

Terwijl Weber's tijdgenoot Durkheim [1858-1917] een verklaring zocht voor het rationeel en collectief handelen van mensen was Weber zelf meer geïnteresseerd in de vraag waarom bepaalde mensen meer rationeel handelen dan anderen. Durkheim beredeneerde dat mensen rationeel zijn doordat ze zich door dwangmatige begrippen of concepten laten beheersen. Die begrippen worden in elke samenleving middels rituelen (godsdienstige plechtigheden) opgelegd en beïnvloeden aldus het uiteindelijke handelen. Weber zag in de opkomst van het protestantisme een mogelijke verklaring voor economische rationaliteit en was daarmee met een smaller begrip van rationaliteit bezig [Gellner: 1995, p.56-68]. Die theorie beschreef Weber in '*Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*' uit 1905.

Het protestantisme verkondigde het geloof in één God en verwierp alle andere geloven en bijbehorende rituelen. De specifieke rituelen, die volgens Durkheim oorzaak waren voor het ontstaan van collectieve dwang, werden in het protestantisme afgekeurd. Er was immers één God die tegelijkertijd het enige vereerbare was. In plaats daarvan werd het geloof daarin zoveel mogelijk uitgebreid tot alle aspecten in het dagelijks leven. Alle dingen en iedereen waren even heilig en de verering van God kon in het dagelijks handelen plaatsvinden. Het feit dat alles even heilig was betekende dat men (in organisaties) ongehinderd van alle middelen kon gebruikmaken om de dagelijkse taak te vervullen. Dit was een goede basis voor onderzoek naar en toepassing van nieuwe ontwikkelingen op onder meer technisch gebied.

De normen voor het alledaagse handelen werden afgeleid en konden worden verklaard vanuit de leer van God. Hij was degene die het 'juiste' handelen had voorgeschreven. Het vertrouwen en geloof in het voorgeschreven handelen vanuit één centrale persoon maakte de weg vrij voor hiërarchische vormen van organiseren. Dat werd versterkt door het gebruikmaken van geschriften in plaats van mondelinge verhalen om het geloof en de morele regels over te dragen. Het bracht namelijk een vertrouwen in (geschreven) regels tot stand die voor handelen in en tussen organisaties tot gevolg had dat afspraken geldig waren als ze in contracten werden beschreven. Bovendien was het een goede basis voor schriftelijke wet- en regelgeving. Tenslotte ontstond een toewijding aan opgelegde wetten, regels en procedures door de angst om als goddeloze eeuwig te worden gestraft. Die toewijding uitte zich ook in het uitvoeren van werk. Er ontstond een economische onbaatzuchtigheid waardoor opbrengsten niet voor eigen plezier of genot werden

aangewend, maar opnieuw werden geïnvesteerd zodat het werk zo goed mogelijk kon worden vervuld.

Het geloof in één God had een aantal ontwikkelingen zoals formaliteit, onderzoek, gelijkwaardige behandeling, en investeringen tot gevolg die een goede basis voor economische ontwikkeling vormden. De toepassing van de daaraan ten grondslag liggende principes in handelsrelaties, ook door niet-gelovigen, had een opleving van economische rationaliteit tot gevolg die de ontwikkeling van de Westerse kapitalistische maatschappij mogelijk maakte.

Ideaaltypische bureaucratie als gesloten systeem

Het moderniseringsproces of de maatschappelijke economische rationalisering zou zich steeds verder verspreiden en doordringen in het denken en doen in het dagelijks leven en organisaties. Weber die vanuit zijn interesse voor dat proces en voor zaken als macht en gezag zich ging bezighouden met organisaties in politiek, administratief en economische zin [Coser: 1977, p. 230-233] stelde dat de bureaucratie de eindfase van het rationaliseringsproces vormt [Diest: 1997, p.33-40]. Weber beschreef de bureaucratie als een ideaaltype⁴. De behandeling daarvan is van belang omdat het voor veel organisatiewetenschappers die vanuit de empirie een verklaring zochten voor het organisatieverschijnsel als voorbeeld heeft gediend [zie voor een opsomming daarvan Diest: 1997, p.36]. De toepassing van rationele principes en de nadruk die daarbij wordt gelegd op het intern functioneren van de organisatie is kenmerkend voor wat als de gesloten systeembenadering van organisaties bekend is geworden.

Weber onderkende vier soorten sociaal handelen: doelgericht rationeel handelen, waardegericht rationeel handelen, emotioneel handelen en traditioneel handelen. Het traditionele handelen (gebaseerd op gewoontes en tradities) en emotionele handelen zijn volgens hem ongeschikt voor het nastreven van een doel. De beide rationele handelingswijzen zijn gericht op het behalen van een doel dat via rationeel gekozen middelen kan worden bereikt. Het verschil zit in de doelen; bij waardegerichte rationaliteit is het doel aanwezig als waarde van een individu, terwijl bij doelgerichte rationaliteit het doel rationeel en waardevrij wordt gekozen. Gezien bovenstaande uiteenzetting over de opkomst van het kapitalisme mag het niet verbazen dat doelgerichte rationaliteit volgens Weber hetgeen is waar het in de bureaucratie om draait. De overige manieren van handelen spelen volgens hem in de doelgerichte bureaucratie geen rol.

Volgens Weber was een rationele organisatiebenadering het meest geschikt om een gegeven doel zo efficiënt mogelijk te realiseren. Als de organisatie als doel heeft het behalen van winst spreekt Weber van een kapitalistische bureaucratie, ofwel onderneming [Diest: 1997, p.36]. Aan de bureaucratie kunnen een aantal kenmerkende aspecten worden onderscheiden [Gerth & Mills: 1957, p.196-198 en Leys: 1990, p.43-54]. Een bureaucratische organisatie heeft een helder doel dat via bepaalde werkzaamheden kan worden gerealiseerd. Werkzaamheden worden ondergebracht in functies die formeel zijn vastgelegd en aan wetten en administratieve regelingen zijn gebonden. Bovendien zijn de

⁴ Voor de beschrijving van de bureaucratie en ook voor andere zaken maakte Weber gebruik van een ideaaltype. Zo'n ideaaltype is een model dat deels op werkelijkheid en deels op aannames is gebaseerd. Het werd door hem gebruikt als meetinstrument om overeenkomsten en verschillen in de praktijk ten opzichte van het model in beeld te brengen [Coser: 1977, p. 223-224].

functies hiërarchisch geordend en is er sprake van boven- en onderschikking; autoriteit is gebaseerd op klassen. Dit hiërarchische principe is overeenkomstig het monocratische karakter van het protestantisme. In de bureaucratie is namelijk één leider die regels kan maken, veranderen en ze aan de hele organisatie kan opleggen. Daarnaast maakt het hiërarchische principe het mogelijk dat een bovengeschikte werk kan afdragen aan een lager gesitueerde; het zogeheten delegeren.

De taakbeschrijvingen en alle aan het management van de organisatie gebonden documenten dienen in originele vorm te worden bewaard. Er worden speciale stafmedewerkers belast met het beheer van de documenten. De documenten tezamen met de mensen en het materiaal dat daar voor nodig is wordt het 'bureau' of kantoor genoemd. Dit bureau betekent een feitelijke scheiding tussen werk en privé voor zowel de werknemers als uiteindelijk ook de werkgever. Het kantoorwerk is dermate specifiek dat managers en werknemers een intensieve training moeten ondergaan. Tijdens kantoor tijden wordt volledige toewijding aan het werk verwacht want andere zaken dan doelrationeel handelen zou ten koste van de werking van de bureaucratie gaan.

Weber's model van de bureaucratie is er één die de organisatie als gesloten systeem beschouwt. De organisatie wordt namelijk beschouwd als zelfstandig functionerend geheel (autonoom) dat geen uitwisselingsrelaties met de omgeving heeft. Voor het functioneren is het geheel afhankelijk van de elementen en de relaties daartussen waaruit het is opgebouwd. Het had tot gevolg dat de mensen en (in deze opvatting overige) middelen op de juiste plaats werden gezet en de juiste handelingen moesten verrichten om tot het gewenste eindresultaat te komen. Een gedetailleerde werkbeschrijving waarvan de uitvoering werd gecontroleerd via een strikte hiërarchie van bazen en ondergeschikten was het gevolg. Mensen hadden geen keuzemogelijkheid, maar moesten doen wat was voorgeschreven. Hoewel, nogmaals, Weber zijn beschrijving van de bureaucratie als ideaaltype slechts descriptief (beschrijvend) had bedoeld werd het vaak als basis voor het vormgeven van organisaties gebruikt. De doelgerichte rationaliteit die eraan ten grondslag lag leidde tot een organiseerwijze waarin gebrek aan intentionaliteit en derhalve aan collectiviteit in het handelen de boventoon voerde.

Efficiënt handelen in een rationele arbeidsorganisatie

Degenen die Weber's model als verklaring voor het handelen in organisaties gebruikten kunnen als organisatietheoretici worden gezien. Veelal werd het gebruikt door organisatiekundigen die een normatief gebruik van het model hanteerden⁵. Een organisatiekundige die dat niet heeft gedaan, maar zijn eigen model ontwikkelde is Frederick Taylor; hij ontwikkelde het 'wetenschappelijk management'.

Rond de overgang van de 19^e naar de 20^e eeuw hadden de Verenigde Staten met een eerste kapitalistische crisis te kampen [Glas & Daalderop: 1990, p.19]. Die werd onder meer veroorzaakt door de toenemende concurrentie, de grotere macht van politieke en arbeidersorganisaties en de snelle mechanisering in de industrie waar veel gekwalificeerde arbeidskrachten voor nodig waren [Benschop: 1996, Internet]. Door toenemende arbeidsverdeling en mechanisering was er groeiende behoefte aan de coördinatie van

⁵ Van Diest [1997, p 26-28] maakt onderscheid tussen organisatietheorie en organisatiekunde en vindt het verschil in de toepassing van het normativiteitsbegrip. Organisatietheorie houdt zich bezig met het verklaren van het organisatieverschijnsel en is wetenschappelijk of sociologisch van aard. Organizatiekunde is normatief of instrumenteel-technisch van aard en probeert één juiste manier van organiseren voor te schrijven.

arbeidskrachten. Frederick Taylor meende dat de oplossing van de crisis in het verhogen van de efficiëntie en productiviteit zat. De oplossingen van andere ingenieurs⁶ hielden volgens hem te weinig rekening met de beweegredenen van de arbeiders [Bloemen: 1988 en Glas & Daalderop: 1990, p.20]. In zijn publicatie '*Principles of scientific management*' opende Taylor dan ook met "The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee." [Taylor: 1911, Internet] Met een wetenschappelijke benadering van de arbeidsorganisatie meende hij beide te kunnen realiseren.

Taylor verschafte het management een viertal principes waarmee het een, ter oplossing van de inefficiëntie noodzakelijke, wetenschappelijke werkwijze kon ontwikkelen:

1. elk werkelement moet wetenschappelijk worden ontworpen en ingevoerd ter vervanging van de individuele, 'eigen' methoden;
2. het management moet op wetenschappelijke basis werknemers selecteren, trainen, onderwijzen en ontwikkelen;
3. het management dient op hartelijke wijze samen te werken met de werkers zodat men er zeker van is dat al het werk volgens de wetenschappelijke principes verloopt
4. het werk dient nagenoeg gelijk te worden verdeeld over management en arbeiders.

Met name het wetenschappelijk ontwerpen en invoeren van werkelementen ter vervanging van individuele methoden is kenmerkend voor Taylor's benadering. Elke taak werd tot in de kleinste details opgesplitst. Op basis van experimenten met de beste werkers werd een optimale werkwijze voor elke deeltaak bepaald. Die werkwijze was bepalend voor de eisen die aan andere werknemers konden worden gesteld. Alle werknemers werden geacht zich volgens het 'wetenschappelijke' model van hun taak te gedragen.

De in het vierde punt genoemde werkverdeling hield zoveel in als scheiding tussen planning en uitvoering. Een taak kan volgens Taylor slechts efficiënt worden uitgevoerd als het eenduidig is; een arbeider kan zich dus niet bezig houden met het plannen van het werk. Het management werd belast met de ontwikkeling van regels, wetten en formules. Alle wetenschappelijke gegevens werden opgeslagen en beheerd in een aparte planningskamer. Een daar werkzame planner maakte gebruik van al die wetenschappelijke gegevens om een optimale dagtaak voor elke arbeider op te stellen. Als de arbeider de taak in minder dan de gestelde tijd volbracht leverde hem dat een financiële bonus op. Zo besteedde Taylor ook aandacht aan de (vermeende) beweegredenen van een werker.

Taylor legt met zijn benadering van de arbeidsorganisatie een bepaalde rationaliteitopvatting op. Hij gaat er vanuit dat werknemers en werkgevers alleen een financieel doel voor ogen hebben. Dat doel kan worden bereikt door de organisatie te benaderen als een systeem dat kan worden geoptimaliseerd door het op te bouwen uit wetenschappelijk ontworpen deeltjes. Deze benadering kan als technisch-economisch worden getypeerd. Bovendien stelde Taylor dat de ontworpen werkwijze de enig juiste en door toepassing van wetenschappelijke methodes waarde vrij was. Dit impliceert dat Taylor rationeel handelen als technisch-economisch en waarde vrij beschouwde. Over deze benadering van rationeel handelen kan worden getwist omdat wetenschappelijke oplossingen voor problemen niet los van waardeoordelen staan. "Alleen al de onderkenning dat er een probleem is impliceert een waardeoordeel over de feitelijke

⁶ Taylor was zelf ingenieur en voorzitter van 'The American Society of Mechanical Engineers'.

situatie. En hoe kan men de oplossing anders beoordelen dan door er een ‘waardering’ over uit te spreken?” [Glas & Daalderop: 1990, p.30-31].

Wellicht de meest bekende toepassing van het Taylorisme is de productiegeoriënteerde organisatie van Ford geweest. Daarin werden de arbeidsorganisatieopvattingen van Taylor uitgebreid met de mogelijkheden die de mechanisering bood om menselijke met machinale handelingen te combineren. Een hoge mate van automatisering van doorvoerprocessen gecombineerd met ver doorgevoerde arbeidsdeling had de bekende productielijnen tot gevolg. In feite werden de mogelijkheden die Taylor voorstelde om arbeid op te delen en te standaardiseren makkelijker gemaakt door de mechanisering. De mens werd als noodzakelijke uitbreiding van de machine gezien om datgene dat nog niet konden worden gemechaniseerd uit te voeren.

De organisatie van gisteren

Als de theorieën van Weber en Taylor met elkaar worden vergeleken blijken er zowel een aantal verschillen alsook een aantal fundamentele overeenkomsten te zijn. De organisaties waarin die overeenkomsten leidend zijn geweest worden aangeduid met ‘de organisatie van gisteren’. Hoewel in beide benaderingen vaak verschillende benamingen voor organisatiekenmerken werden gehanteerd (zie ook tabel 1) werd vaak hetzelfde bedoeld. De twee belangrijkste verschillen zijn het doel en het toepassingsgebied. Weber wilde aangeven laten zien welke wijze van organiseren waarschijnlijk, als ultieme vorm van het maatschappelijke rationaliseringsproces, zou ontstaan. Hij beschreef de sociologische basis voor de organisatie als gesloten systeem waarin de aandacht met name op interne processen is gericht. Taylor had een duidelijk normatief doel voor ogen en formuleerde een wetenschappelijke benadering van management dat tot een efficiënt functioneren van de organisatie moest leiden. Hun beider toepassingsgebieden waren ook verschillend. Weber richtte zich op administratieve organisaties (kantoren) en Taylor op productieorganisaties (fabrieken).

	<u>Bureaucratie</u>	<u>Scientific management</u>
Doel theorie:	Descriptief	Normatief
Toepassingsgebied:	Administratieve organisaties (kantoor)	Productieorganisaties (fabriek)
Arbeidsdeling in:	Functies	Taken
Controle via:	Macht- en gezagsrelaties	Bazenstelsel

Tabel 1 Benamingen voor organisatiethoretische noties

De overeenkomsten waren wellicht groter dan de verschillen. Organisaties waarin die overeenkomende kenmerken leidend zijn worden in het vervolg als ‘organisaties van gisteren’ aangeduid. Die kenmerken worden in Tabel 2 weergegeven. Beide theorieën waren gericht op het realiseren van doelen. Weber sprak specifiek over doelgerichte rationaliteit, Taylor over technisch-economische rationaliteit dat tot efficiënt handelen moest leiden. Die doelen waren zo ongeveer het enige dat buiten de organisatie lag. Verdere uitwisselingsrelaties met een omgeving werd in beide gevallen onbelangrijk of

niet-bestaand geacht; dit is kenmerkend voor een gesloten systeemopvatting van de organisatie. Hiermee hangt samen dat de organisatie als autonoom werd verondersteld; als iets dat volledig zelfstandig zijn doelen via passende activiteiten kon behalen. Dat doel kon worden gerealiseerd door de arbeid benodigd voor het te behalen doel op te splitsten in meer of minder gebundelde functionele activiteiten. Die bundels kregen in de bureaucratie de naam 'functies' en in het scientific management 'taken'. Functies waren door het over lange termijn redelijk gelijk blijven van het doel niet sterk aan verandering onderhevig. Taken varieerden regelmatig afhankelijk van de soort en hoeveelheid te produceren hoeveelheid goederen; iets dat door planners in de taken werd verwerkt. In beide gevallen was de taakuitvoering voorgeschreven en was er een scheiding tussen denken en doen. Dit kwam eveneens tot uiting in de hiërarchische structuur van de organisatie die in beide gevallen aanwezig was. Die hiërarchische structuur was van het grootste belang omdat die bepalend was voor de verantwoordelijkheden, rechten en plichten die iemand had ten opzichte van anderen. De veronderstelling in beide benaderingen is dat wanneer de 'juiste poppetjes' op de juiste plaats staan arbeid kon worden gecontroleerd en succes kon worden gegarandeerd. Bij Weber kreeg dat vorm in vastgelegde macht- en gezagsrelaties die bij functies hoorden. In het scientific management werd een scheiding tussen planning en uitvoerende werkzaamheden gemaakt en zag een uitgebreid stelsel bazen toe op de correcte uitvoering van het werk.

Focus: Structuurgericht
 Systeemopvatting: Gesloten
 Werkwijze: Autonoom
 Taakuitvoering: Voorgeschreven

Tabel 2. Kenmerken van de organisatie van gisteren

Handelen in de organisatie van gisteren

De kenmerken van de organisatie van gisteren zijn door veel organisatietheoretici en –kundigen gehanteerd. Het gevolg is dat veel organisaties daarop zijn gebaseerd. Aan de hand van bovenstaande bespreking van de achterliggende theorieën kan een aardig beeld van het handelen in dergelijke organisaties worden gevormd. Hieronder zal dat beeld aan de hand van de kenmerken van het handelen worden opgesteld.

Rationaliteit

Er is hiervoor al gewezen op de gehanteerde rationaliteit in de organisatie van gisteren. De doelgerichte rationaliteit staat centraal. Weber suggereerde dat doelrationaliteit de beste manier voor een bureaucratie was om gestelde doelen te realiseren. De overige vormen van sociaal handelen, waardegericht rationeel handelen, traditioneel handelen en emotioneel handelen, waren daarbij ongewenst. Taylor was ook gericht op doelen en koppelde dat met name aan financieel belang van zowel ondernemer als werknemer. Beide zijn volgens hem gedreven door financieel-economische motieven en dat scheidt de mogelijkheid voor ondernemers om het handelen van werknemers technisch te behandelen. Die technisch-economische rationaliteit (waarvan met name het technische ook in de bureaucratie is terug te vinden) leidt tot beschouwen van handelen alsof het ontwerpbaar en maakbaar is. Dit

werd praktisch vormgegeven in kleine deeltaken, specifieke werkinstructies en procedures. Financiële beloningen moesten verder bijdragen aan het sturen van het handelen in de richting van de organisatiedoelen.

Kenmerkend aan beide benaderingen is dat er van uit wordt gegaan dat één structuur met één werkwijze de juiste is voor het realiseren van het gedefinieerde doel. Ten aanzien van de rationaliteit kan dat de vraag opwerpen of er dan wellicht toch sprake is van traditioneel en misschien zelfs waarde rationeel handelen. Van traditioneel handelen is simpel gezegd sprake wanneer handelingen worden verricht omdat ze altijd al zo werden gedaan. Dat is bij het hanteren van één structuur en werkwijze op den duur het geval. Daarnaast kan, wanneer de meerderheid van de mensen er zo over denkt, het nastreven van financieel-economische doelen als hoogste waarde gaan beschouwen. In dat opzicht zou gezegd kunnen worden dat het handelen dat daarop is gericht een waardegerichte rationaliteit als grondslag heeft. Over de negatieve gevolgen voor organisaties en maatschappij van het zuiver gericht zijn op financieel-economische doelen zal in een later artikel worden ingegaan.

Intentionaliteit

De rationaliteitopvatting had tot gevolg dat het handelen via controlemogelijkheden werd beheerst. De functionele hiërarchie in de bureaucratie en het uitgebreide bazenstelsel in het scientific management zijn daar het bewijs van. Die beheersing lijkt te impliceren dat mensen niet zelf in staat zouden zijn voor de organisatie zinvolle activiteiten te ontplooiën. Dat is begrijpelijk gezien de veronderstelling in de organisatie van gisteren dat sommige mensen geschikt zijn om te denken en anderen om te doen. Vooruitlopend op de volgende artikelen kan gezegd worden dat men daar later anders tegenaan is gaan kijken. In het volgend artikel nog zal worden ingegaan op de spanning tussen de noodzaak mensen meer vrijheid te geven teneinde flexibel te worden en de gewenste beheersbaarheid van het handelen.

Voor de intentionaliteit is het hoogst twijfelachtig om vanuit de top van de organisatie te bepalen wat het doel is, hoe dat kan worden bereikt en wie waarvoor verantwoordelijk is. Twijfelachtig omdat er zo immers geen individuele keuzemogelijkheden overblijven om met het handelen eigen intenties na te streven. De enige intentie die in het handelen lijkt te bestaan is de keuze om voor een bepaalde organisatie te gaan werken. Verdere keuzemogelijkheden om aan het eigen leven vorm te geven worden, althans in de organisatie, niet geboden. Dat er toch voor werk met zo'n beperkte intentionaliteit werd gekozen, of beter dat men zich daarin schikte, valt mogelijk te verklaren uit de mogelijkheid om via het werk in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Bovendien, zo stelde Weber, kon de toewijding aan het werk en het volgen van 'geboden' van een centrale leiding worden verklaard vanuit het protestantisme. Die toewijding, in dit geval het accepteren van beperkte intentionaliteit, vormde volgens hem een belangrijk deel van de basis onder het kapitalisme. Het is niet vast te stellen of het protestantisme inderdaad de reden is geweest dat men zich conform de regels gedroeg, feit is dat geschreven regels zowel in de maatschappij alsook in organisaties werden gerespecteerd. Feit is ook dat uit dit artikel kan worden opgemaakt dat er geen ruimte voor intentionaliteit in het handelen in de organisatie van gisteren bestond.

Collectiviteit

Van collectiviteit is sprake als meerdere personen via coördinatie tot gedeelde intenties komen en hun handelen daaruit laten voortkomen. Het is redelijk voor de hand liggend dat

er in de organisatie van gisteren geen sprake van collectiviteit in het handelen was. Zojuist werd immers geconstateerd dat er geen ruimte voor intentionaliteit in het individuele handelen bestond; laat staan dat er collectiviteit bestond. Wellicht ten overvloede wordt gewezen op het feit dat het doel van de organisatie centraal werd bepaald, de taken daarvan werden afgeleid door managers en opgelegd aan de ondergeschikten. Het enige dat personen hoefden te doen was het uitvoeren van die individuele taak. Horizontale communicatie was daarbij niet gewenst. De enige gewenste communicatie was met een boven- of ondergeschikte en betrof voornamelijk de taakuitvoering. Coördinatie vond niet plaats tussen personen die bij het handelen betrokken waren, maar via de hiërarchie. In de bureaucratie werden taken en verantwoordelijkheden beschreven in de functieomschrijving en vloeiden rechten en plichten voort uit de bij de functie behorende plaats in de hiërarchie. In productieorganisaties werden taken bepaald door planners en elke dag overgedragen aan de arbeiders. Denken en doen waren daar twee zaken die door verschillende mensen behoorden te worden uitgevoerd. Van gedeelde intenties die door gezamenlijke coördinatie tot stand is gekomen en was in de organisatie van gisteren geen sprake.

Conclusie

De 'organisatie van gisteren' is de benaming voor organisaties waarin de overeenkomende kenmerken van Weber's bureaucratie en Taylor's scientific management zijn verenigd. Het handelen in die organisaties is in dit artikel geanalyseerd aan de hand van de kenmerken rationaliteit, intentionaliteit en collectiviteit.

Het ontstaan van de organisatie van gisteren ligt bij het, door Weber beschreven, rationaliseringproces aan het begin van de 20^e eeuw. Kenmerken van de organisaties die daaruit zijn ontstaan zijn de gesloten systeemopvatting, de structuurgerichtheid in samenhang met arbeidsdeling, het voorgeschreven handelen en de aanwezigheid van controle-instrumenten. Een vooraf geformuleerd doel was bepalend voor de activiteiten die moesten worden uitgevoerd en werden toegewezen aan specifieke personen, die vervolgens werden gecontroleerd op de correcte uitvoering ervan. Dit werd zichtbaar in procedures, regels, wetten, een strikte taak-/functieomschrijving en een bijpassende plaats in de hiërarchie.

De doelgerichtheid werd gekoppeld aan een technisch-economische rationaliteit. De werknemer werd met andere woorden onderdeel van de organisatie als instrument en er werd van uit gegaan dat zijn handelen via arbeidsdeling en taakbepaling kon worden ontworpen en gemaakt. Het gevolg was dat het handelen niet intentioneel was. In ruil voor een financiële vergoeding voerde men de van het organisatiedoel afgeleide activiteiten uit. Ruimte voor eigen keuzes bestond daarin niet. Dit betekende dat er ook geen sprake van collectiviteit bestond. Ieder werd geacht zich aan individuele taken te werken en coördinatie werd niet onderling, maar van bovenaf tot stand gebracht.

De organisatie van gisteren en het handelen daarin was nuttig voor de ondernemers die vaststaande doelen wilden nastreven. Dit kan door de bloei van de industrie en de kapitalistische maatschappij worden bevestigd. Voor de werknemers betekende het een scheiding tussen werk en privé en het ontbreken van ruimte voor eigen intenties in het werk. Aan het welzijn van de mensen die onder dergelijke omstandigheden moesten functioneren kan worden getwijfeld. Het is dan ook waarschijnlijk dat in de organisaties van vandaag en morgen aan die intentionaliteit wat wordt verbeterd. De gevolgen van de achterliggende rationaliteit voor de maatschappij lijken tot dusver positief te zijn geweest. Hoe zich dat ontwikkelt op langere termijn wordt in volgende artikelen besproken.