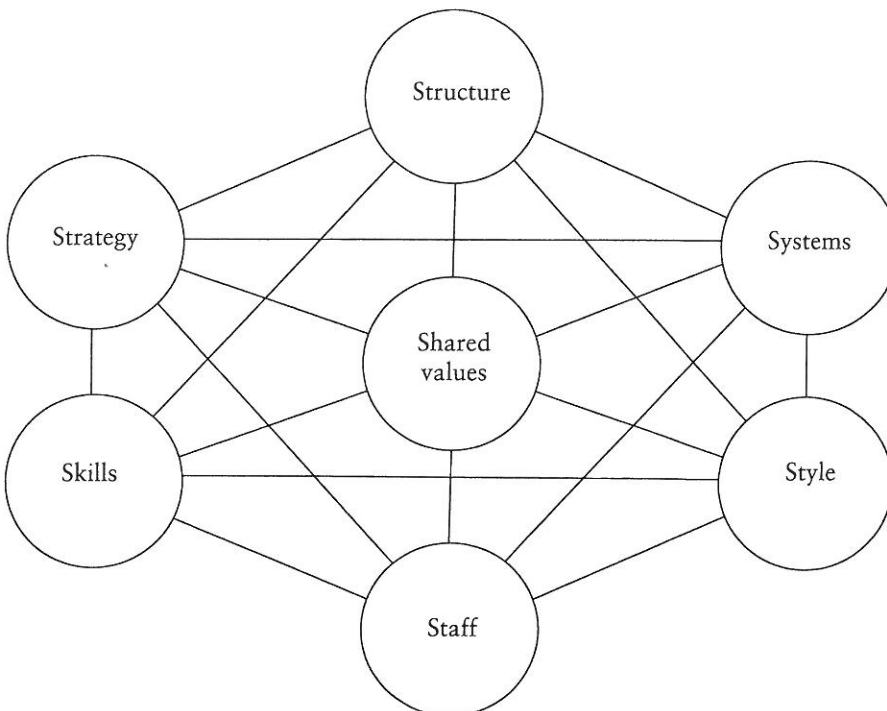


Excellente organisaties: partijen of systemen¹

Inleiding

Is een organisatiemodel mogelijk waarmee we niet alleen organisaties kunnen beschrijven maar dat ook houvast kan bieden bij het verbeteren van organisaties?

Deze vraag naar de bruikbaarheid van organisatiemodellen dringt zich op wanneer we kennis nemen van het succes van het werk van auteurs als Ouchi (1981). Pascale en Athos (1981). Peters en Waterman (1982). Met name Peters en Waterman presenteren een bepaald organisatiemodel, het zogenaamde 7S-model, dat in tot dusver ongekennde mate verspreiding vindt.



Willem Mastenbroek is hoofdredacteur van ManagementSite, honorair vennoot van Holland Consulting Group te Amsterdam en emeritus hoogleraar Organisatiecultuur en Communicatie aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit in Amsterdam.

De opgang van het 7S-model heeft zeker te maken met de herkenbaarheid en bruikbaarheid ervan. Het model is niet gefundeerd in de organisatietheorie. Integendeel, voor zover organisatietheoretisch werk door de auteurs besproken wordt, wordt het afgedaan als 'old theory'. Waar behoefte aan is, dat is 'new theory' en daar proberen Peters en Waterman een begin mee te maken. Dit roept een paar vragen op: Waarin schuilt de kracht van het 7S-model? Zijn organisatietheoretici wel op de goede weg? Hoe is het mogelijk dat een zeer omvangrijke wetenschappelijke produktie kennelijk zo goed als genegeerd kan worden in een alomvattend organisatiemodel? Waarom worden er vanuit de organisatietheorie geen serieus concurrerende modellen aangereikt? Moeten organisatietheoretici hun eventuele ambities in de richting van kennis die toepassingsmogelijkheden biedt maar laten schieten? Zitten we inderdaad met onze 'old theory' op dood spoor en zijn radicaal andere uitgangspunten noodzakelijk?

In dit artikel wordt het succes van het 7S-model gebruikt als een stimulans en uitdaging waar de organisatietheorie haar voordeel mee kan doen. Tevens wordt aangegeven hoe dat zou kunnen door een model te beschrijven dat praktische bruikbaarheid combineert met wetenschappelijke gefundeerdheid. Tot slot wordt het artikel samengevat in de vorm van enige stellingen.

Excellente organisaties

Hier worden de vier wetenschapscriteria van Goudsblom (1983) gebruikt om in kort bestek het 7S-model te beoordelen. Deze criteria zijn: relevantie, reikwijdte, systematiek en empirische precisie.

Het werk van Peters en Waterman, *In search of excellence*, poogt onbeschroomd iets aan te bieden waar organisatietheoretici vaak niet aan toekomen: Praktisch houvast, herkenbare richtlijnen, duidelijke handvatten. Daarmee scoren ze hoog op het criterium der relevantie. Op de andere criteria vallen de scores ongunstiger uit.

- *Reikwijdte.* De studie is alleen van toepassing op het bedrijfsleven en daarbinnen vooral weer op de grote internationaal georiënteerde ondernemingen.
- *Empirische precisie.* Het 7S-model kunnen we zien als geordende ervaring van de auteurs en een aantal van hun collega's. Het is ontstaan in een intensieve organisatieadviespraktijk en verder ontwikkeld en getoetst in voortdurende discussies met praktijkmensen. Tot slot is er een grote hoeveelheid materiaal verzameld die de 7 S'en detailleren. De talloze praktijkvoorbeelden maken duidelijk waar de S'en voor staan.
- *Systematiek.* Hiermee is het treurig gesteld. De alliteratie als bindmiddel is wel origineel maar niet serieus te nemen. Wat de lijnen tussen de S'en betekenen is onduidelijk. 'Shared values' moeten we als meest centrale factor zien. Verklaringsgronden hiervoor, logische samenhangen en consistentie ontbreken. *Het 7S-model is eigenlijk geen model maar meer een checklist.* Waarom juist voor de ordening van 7 S'en is gekozen wordt niet duidelijk.

Het lijkt willekeurig in de zin dat men net zo goed met een 6M- of een 8O-model had kunnen komen.

Dit laatste punt zouden we met enige goede wil kunnen vangen onder een vijfde criterium dat Goudsblom als *originaliteit* benoemt. De 7 S'en komen uit de lucht vallen en ze zijn op geen enkele wijze verbonden met stromingen uit de organisatietheorie. In deel II *Toward new theory* halen Peters en Waterman weliswaar een aantal bekende auteurs aan. Van voortbouwen op dat werk is echter geen sprake. Men doet geen moeite het eigen werk theoretisch te funderen. Integendeel. Er is 'new theory' nodig. Ook 'new language' en eveneens 'new metaphors and models'. Wat ze precies met 'new theory' bedoelen is wat onduidelijk; kennelijk een theoretische onderbouwing van hun 7S-model. Ook wekken ze de indruk dat het vooral gaat om concepten die de talloze paradoxen en ingebakken tegenstellingen in organisaties kunnen vatten. In hun benadrukking hiervan zijn ze mijns inziens eigenlijk origineler dan met hun 7S-model.

Een modegril dus!? Oppervlakkig en niet serieus? Geenszins. De auteurs geven een visie op organisaties die niet alleen getuigt van een rijke ervaringskennis maar bovendien hebben de auteurs hun inzichten zodanig weergegeven, dat ze allerlei herkenbare oriënterende ideeën en praktische tips aan de hand doen. Iemand die wil weten hoe moderne bedrijven functioneren vindt er veel van zijn gading. Iemand die op zoek is naar ideeën hoe het beter zou kunnen ook.

De auteurs hebben naar mijn idee ook terechte notities dat ze belangrijke drijfkrachten en basisverschijnselen in organisaties nog te impliciet beschrijven. Ze voelen goed aan dat hier een verdere theoretische verheldering noodzakelijk is. Zelf tippen ze ook aan die verheldering, met name in de hoofdstukken *Managing ambiguity and paradox* en *Simultaneous lose-tight properties*. Origineel is wat dat betreft hun benadrukken van allerlei paradoxen, dilemma's en ingebakken combinaties van tegengestelde krachten in organisaties.

Ondanks de zwakke systematiek en de gebrekkige theoretische fundering is het 7S-model dus een belangrijke prestatie: Het geeft praktisch houvast. Het raakt aan belangwekkende theoretische noties.

Moeten we, gezien het zeer beperkte gebruik dat Peters en Waterman van de organisatietheorie maken, nu ook aannemen dat de organisatietheorie weinig of niets te bieden heeft? Dit is geen terechte conclusie. De organisatietheorie biedt volgens mij goede mogelijkheden tot modellen met de kwaliteiten van het 7S-model en bovendien gekenmerkt door een sterkere interne samenhang en een hechtere theoretische verankering.

Het gaat erom de belangrijkste aanzetten daartoe uit de veelheid van organisatiethoetisch werk los te pellen en een slag verder te ontwikkelen. In het volgende zal ik, gebruikmakend van het werk van Lammers (1983), proberen deze aanzetten te beschrijven.

Het partijen- en systeemmodel

Lammers (1983) laat zien dat we in de organisatietheorie voortdurend te maken hebben met twee perspectieven: het partijenmodel en het systeemmodel.

Bij deze twee organisatiethoretische modellen willen we hier aansluiten. Deze modellen zijn gebaseerd op nogal uiteenlopende premissen. Lammers heeft de verschillen tussen beide modellen als volgt samengevat:

Schema 2.

Verschillen partijenmodel en systeemmodel

	Het partijenmodel	Het systeemmodel
1. Wat is de voornaamste eenheid van analyse?	Deelgroeperingen met eigen belangen	De organisaties als geheel met bepaalde functionele vereisten
2. Hoe duurzaam wordt een organisatie geacht te zijn?	Labiël verband: hooguit een 'belangengemeenschap'	Stabiel verband, met inherente krachten tot zelfhandhaving
3. Welke drijfkrachten worden benadrukt?	Dwang- en lokmiddelen	Norm- en saamhorighedsbesef
4. Van wel mensbeeld gaat men uit?	Een koelberekend op eigen belang gericht wezen	Een sociaal wezen, gericht op het organisatiebelang
5. Wat is de 'gevoelstoon' van de analyse?	Cynisch-realistisch	Idealistisch

Willem Mastenbroek

Beide modellen worden gebruikt voor descriptieve doeleinden. Voor prescriptie zijn ze maar beperkt bruikbaar, mede door de handicap dat elk nogal eenzijdig is. Verschillende auteurs bepleiten een naast elkaar gebruiken van beide perspectieven. Allebei de modellen zouden dan moeten worden ingevuld. Wetenschappelijk gezien is dit onbevredigend, immers, men accepteert dan voor een en dezelfde analyse met elkaar strijdige postulaten. Praktisch gezien is dit bovendien erg omslachtig. Om enigszins systematisch verschijnselen in één model te vatten, valt niet mee. Nu zou men dat tweemaal moeten doen!

Het is interessant om Lammers te volgen bij zijn weergave van beide perspectieven en bij de drie typen relaties die hij tussen beide benaderingswijzen ziet: segregatie, koppeling en integratie. We zullen zijn betoog hier niet trachten weer te geven. De geïnteresseerde zij ernaar verwezen. Hier proberen we de lijn die Lammers uitzet weer op te pakken aan het einde van zijn betoog waar hij pleit voor integratie.

Integratie van partijen- en systeemmodel

Lammers ziet met name in het werk van Gouldner (1959) aanzetten om tot integratie te komen. Het volgende citaat drukt kernachtig uit wat we hier verder uit willen werken.

‘Naarmate een organisatie meer ruimte biedt aan partijen die hun eigen belangen najagen, is de tendentie tot zelfhandhaving groter en de organisatie als geheel duurzamer’ (Lammers, 1983, p. 406).

Hier definiëren we organisaties als netwerken van eenheden die én wederzijds afhankelijk zijn én eigen belangen hebben. Deze combinatie van wederzijdse afhankelijkheid en eigen belangen komt overeen met wat Lammers het dubbelkarakter van de organisatie noemt – ‘het is tegelijkertijd een samenwerkingsverband en een markt plus arena!’

Men kan in zekere zin spreken van een coalitie van uiteenlopende belangen. In organisaties proberen individuen en groepen in een zekere onderlinge concurrentie hun posities te versterken. Dit streven naar positieversterking of positiebehoud is essentieel. Ieder probeert, al is het soms in zeer geringe mate, zijn eigen positie en vooruitzichten te verbeteren of op zijn minst veilig te stellen ten opzichte van anderen. Als individu of door zich te identificeren met een bepaalde beroepsgroep of functionele geleding. Men probeert het ook door zich beter te organiseren en te presenteren als persoon, groep, afdeling en geleding. Men probeert reorganisaties zo in te richten dat men in een centralere positie komt; of men probeert bepaalde deskundigheden, die van essentieel belang zijn voor de organisatie, te monopoliseren en te manipuleren.

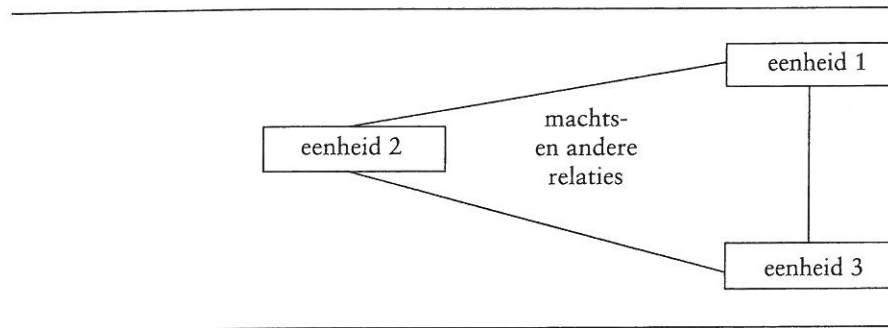
Zo is een organisatie een dynamisch geheel van langzame, soms snellere verschuivingen in de verhoudingen tussen de groepen waaruit de organisatie bestaat. Het is een netwerk van interdependente subeenheden, die streven naar positieverbetering ten opzichte van elkaar, maar die tegelijk elkaar nodig hebben. Als belangrijke bouwstenen van een geïntegreerd organisatie-model zie ik de volgende drie categorieën:

1. De *structuur* van het netwerk. Het netwerk is opgebouwd uit de subeenheden van de organisatie, en hun relaties over en weer.
2. De *strategieën* van de partijen. Welk gedrag manifesteren de partijen; welke strategieën volgen ze in het hanteren van de onderlinge relaties.
3. De *dynamiek* van het netwerk. Welke spanningen en problemen ontstaan er tussen eenheden? Welke stereotype gedragingen en beelden domineren? Welk *klimaat* krijgt de boventoon? Welke problemen komen telkens weer terug? Naar welke valkuil tenderen de strategieën? Het gaat dus om de vaak onbedoelde consequenties van het gedrag van betrokkenen.

Deze kernelementen voor analyse van organisaties kunnen we schematisch als volgt weergeven:

1. De structuur van het netwerk:
 - welke subeenheden;
 - door middel van welke relaties met elkaar verbonden.

Schema 3.
Kernbegrippen organisa-
tiemodel



2. Strategisch gedrag van de partijen bij het hanteren van de onderlinge relaties.
3. De dynamiek: consequenties van de strategieën, de resulterende stereotype gedragingen en beelden, de telkens terugkerende problemen, de dominerende organisatiecultuur.

Het belangrijkste met het oog op een integratie moet echter nog komen. Het model zoals we het nu geschetst hebben, houdt nog geen integratie in, meer een koppeling en dan nog overwegend partijgeoriënteerd. De óf, óf premissen uit het schema van Lammers zullen daartoe vervangen moeten worden door én, én premissen die het inherente *dubbelkarakter* van relaties tussen organisatieonderdelen uitdrukken. *We zullen premissen moeten formuleren, die zowel de uitgangspunten van het systeem – als ook die van het partijenmodel verenigen.* Wat dit betreft zijn er naar ons idee aanwijzingen dat niet alleen de spanning tussen partij- én systeemkenmerken aan de basis van een goed begrip van organisaties ligt, maar dat juist een bepaalde versterking van beide typen kenmerken organisaties effectiever doet functioneren: Versterking van het dubbelkarakter van organisaties dus. Integratie van premissen willen we bereiken door ons op dit verschijnsel te concentreren.

Hoe kan het dubbelkarakter van organisaties versterkt worden? Om dit te verduidelijken zullen we nu *twee typen ingrepen en kenmerken* beschrijven.

Het gaat om ingrepen en kenmerken die we in eigen onderzoek en in andere studies zoals die van de hier besproken Peters en Waterman hebben aangetroffen:

1. Ingrepen en kenmerken die *de autonomie van eenheden* versterken: grotere zelfstandigheid van onderdelen, sterkere eigen belangen, meer mogelijkheden tot identificatie met het eigen onderdeel, meer mogelijkheden om de eigen preferenties te volgen.
2. Ingrepen en kenmerken die *het geheel van de organisatie* versterken: Benadrukking van wederzijdse afhankelijkheid én het belang van het geheel, versterking van het ‘wij-gevoel’ van de totaliteit, benadrukking van consensus.

We zullen nu de verschillende ingrepen en kenmerken nader ordenen volgens de drie eerste en belangrijkste gezichtspunten van Lammers (zie het schema op p. 65).

1. Van welke eenheid gaan we uit
2. Hoe duurzaam
3. Welke drijfkrachten

Waar het nu om gaat is dat op deze drie punten zowel partijen als systeemkenmerken van toepassing zijn. Combinaties van de punten vermeld onder 1.1 met die onder 1.2 van 2.1 met 2.2 en van 3.1 met 3.2 versterken het dubbelkarakter van organisaties. Dergelijke combinaties doen zich voor. Nog sterker, er zijn aanwijzingen dat in succesvolle ondernemingen beide typen kenmerken in relatief sterke mate voorkomen. Een onderzoek samen met collega P.A.E. van de Bunt onder zes succesvolle Nederlandse ondernemingen bevat deze aanwijzingen. De recente literatuur over succesvolle organisaties wijst in dezelfde richting.

1. VAN WELKE EENHEID GAAN WE UIT

1.1 Structureer de organisatie in *overzichtelijke eenheden* met duidelijke eigen (winst)verantwoordelijkheden. Bedoeld zijn eenheden gericht op een eigen integraal produkt of produkt/marktcombinatie en niet op een bepaald functioneel aspect of specialisme.

Verdere *versterking van de autonomie* van eenheden door:

- *Stafdiensten* dichter bij uitvoering, ondergeschikt te maken aan de lijn of onder te brengen in de subeenheden.
- Eenheden vrij te laten in de mate waarin ze produkten en diensten vanuit de eigen organisatie betrekken: het kan via een verrekeningssysteem, maar desgewenst ook op de 'vrije markt'.
- Eenheden hebben eigen bevoegdheden inzake interne organisatie, structuur, marktstrategie, produktontwikkeling.
- Eenheden beschikken over eigen budgetten en over mogelijkheden om zelfstandig investeringsbeslissingen te nemen.

1.2 Horizontale mobiliteit van het management. Dit creëert managers met een overzicht van het geheel. Het maakt het web van afhankelijkheden manifester en houdt de onderlinge rivaliteit mild. Immers volgend jaar moet men wellicht zelf een 'concurrerend' organisatieonderdeel leiden. Verdere *versterking van de totaliteit* door:

- Een centrale loopbaanplanning en -begeleiding. Door middel van opleidingen en tijdige nieuwe uitdagingen worden iemands capaciteiten systematisch ontwikkeld.
- Soms ook een centraal personeelbeleid dat ontslag van mensen overbodig probeert te maken. Als er iets mis gaat met een onderdeel worden elders in de organisatie mogelijkheden gezocht en gevonden voor het personeel.
- Centrale faciliteiten die men zich als subeenheid nooit zou kunnen permitteren op gebieden als research en ontwikkeling, geautomatiseerde systemen, risicodragend kapitaal, de beschikbaarheid van hooggekwalificeerde managers.

Daarnaast nog centrale personeelsfaciliteiten betreffende recreatie, behuizing, pensioenvoorzieningen, gezondheidszorg, studiemogelijkheden et cetera.

- Een globaal besturend management dat onmisbaar is om eventueel geharrewar tussen eenheden op te vangen en te overbruggen. Desnoods kan het de knoop doorhakken om eindeloze en improductieve touwtrekkerijen te voorkomen. Dit centrale management streeft ook enigszins naar evenwichtige verhoudingen tussen eenheden in de zin van relatief gelijke kansen.

2. HOE DUURZAAM

2.1 Grotere flexibiliteit en 'losheid' van onderdelen:

- Experimenten worden aangemoedigd.
- Intern ondernemerschap krijgt kansen.
- Er zijn mogelijkheden voor zelfstandige afsplitsingen om veelbelovende projecten te ontwikkelen.
- Er zijn fondsen voor het nemen van risico's.
- Er is de vrijheid om zaken op de eigen manier aan te pakken, mensen en groepen kunnen hun ideeën uitproberen.

2.2 Men vormt een 'vangnet' voor subeenheden. Tijdelijk verliesgevende operaties zijn mogelijk, risicodragend kapitaal is beschikbaar. Experimenten worden aangemoedigd. Als het misloopt kan men elders in de organisatie toch weer terecht.

3. WELKE DRIJFKRACHTEN

3.1 Identificatiemogelijkheden met de eigen eenheid:

- Bevordering van teamgeest en onderlinge solidariteit.
- Informele sfeer, veel persoonlijk contact ook buiten het werk.
- Stijl van leidinggeven gericht op coachen, ondersteunen en ontwikkeling van het potentieel van medewerkers.
- Consultatie en participatie van betrokkenen bij belangrijke beslissingen.
- Vermindering van machtsafstand door delegatie en plattere organisatiestructuren.
Mogelijkheden voor eenheden en medewerkers om zich te onderscheiden van elkaar.
- Snelle terugkoppeling van resultaten: productiviteit, omzet per medewerker, kwaliteitsafwijkingen en andere kengetallen.
- Mogelijkheden tot continue vergelijking van de eigen indicatoren met gelijksoortige eenheden binnen en buiten de organisatie.
- Aan gunstige kwalificaties zijn bonussen en bepaalde statussymbolen verbonden.
- Systemen van prestatiebeloning.

3.2 Het 'wij-gevoel' van het bedrijf als geheel wordt versterkt door:

- Vergelijking met andere bedrijven – 'wij versus zij' – op tal van indicatoren.

- Ontwikkeling van een centrale missie, een duidelijk bedrijfscredo. In opleidingen, door continue affichering en in toespraken en boodschappen van hogerhand wordt constant op dit gemeenschappelijke uitgangspunt gehamerd.
- Verdere versterking van de identiteit van het geheel door:
 - Een overkoepelende ‘huisstijl’.
 - Een zorgvuldig selectiebeleid gericht op een bepaald slag mensen.
 - Veel persoonlijke contacten dwars door het hele bedrijf heen.
 - Het expliciteren van identificatiemogelijkheden als een kleurrijke traditie of bepaalde prestaties, die status en ontzag oproepen in de samenleving.

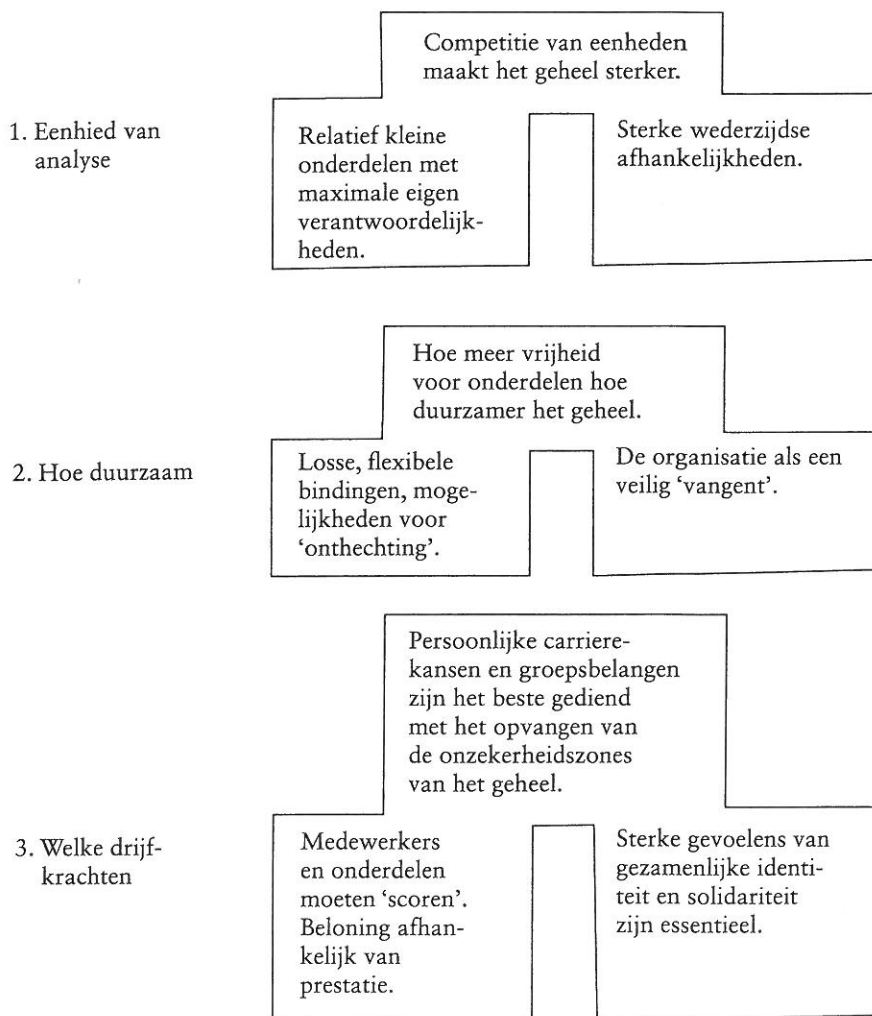
Gezamenlijke verhoging van de effectiviteit. Men combineert continue vergelijking van resultaten met het aanmoedigen en ondersteunen van elkaar. Het van elkaar willen en kunnen leren wordt gestimuleerd. Managers kunnen zich onderscheiden door het ‘geheim’ van hun relatief gunstige resultaten over te dragen aan hun collega’s. Het zijn deze mensen die relatief snel carrière maken.

Conclusies

Het bovenstaande is overzichtelijk weer te geven door Lammers’ schema op de eerste drie premisseparen nu zo in te vullen dat duidelijker wordt hoe de combinatie en de versterking van beide typen kenmerken de essentie is, niet alleen van een analytisch organisatiemodel maar ook meer prescriptief, als noties van wat effectief organiseren eigenlijk is. Daartoe zullen we de kenmerken zoals ze hier beschreven zijn kort samenvatten. Bovendien proberen we ze te overbruggen door een bondig motto dat de twee-eenheid van polaire kenmerken uitdrukt:

De in dit schema verbindende motto’s gaan verder dan alleen maar het én-én karakter van de kenmerken aangeven. Het is niet alleen de *combinatie* van polaire kenmerken maar juist een bepaalde *versterking* van de spanning tussen beide polen waar integratie op berust. Ze geven tenslotte ook enigszins aan *hoe* de op elk van de drie punten vermelde kenmerken verenigbaar zijn. Opvallend is dat prescriptie in de richting gaat van het realiseren van relatief sterke spanningsbalansen tussen eenheden. *Spanningsbalansen van én krachten naar elkaar toe én krachten van elkaar af*. Het is deze sterkere spanning tussen competitieve en coöperatieve impulsen die de vitaliteit van de organisatie en de motivatie van de medewerkers bevordert. Wel vraagt dit een bepaalde strategische behendigheid van betrokkenen. Te veel nadruk op ‘partij’-kenmerken en de organisatie wordt ‘verscheurd’, de sfeer wordt onveilig, agressief optreden wordt te veel gestimuleerd. Te veel het accent op de ‘systeem’-impulsen en de sfeer wordt sloom, de organisatie verliest aan alertheid en spankracht. Voor de medewerkers is het er wel veilig en zeker maar ook saai. Het ontwikkelen van een optimale balans is in de praktijk een proces van vallen en opstaan waarin geleidelijk, soms intuïtief en soms leentjebuur spelend

Schema 4.
De organisatie als
'partijen in een systeem'-
model



bij succesvolle concurrenten, de polaire kenmerken gevormd en versterkt kunnen worden.

Zo kan een uitgekende organisatievorm ontstaan. *Cruciaal is dat hiërarchische sturing en controle voor een groot deel vervangen zijn door horizontale positieve en negatieve sancties.* Een globaal besturend management blijft over. Relatief kleine en autonome eenheden beïnvloeden elkaar veel effectiever – bijvoorbeeld door middel van continue onderlinge vergelijking en uitwisseling – dan hogerhand zou kunnen doen. Deze beïnvloeding is resultaat- in plaats van functie- of aspectgericht. Zo worden rivaliserende spanningen tussen eenheden rechtstreeks aangewend voor een grotere gezamenlijke effectiviteit.

Het eerder besproken werk van Peters en Waterman is naar ons idee goed in te passen in het hier beschreven 'partijen in een systeem'-model. Vaak impliciet en soms ook heel expliciet zijn de organisatie- en managementprincipes zoals zij die beschrijven gekenmerkt door dit én én karakter. Wij zien

hierin een bevestiging van onze bewering dat er geen 'new theory' nodig is, 'old theory' bevat de benodigde bouwstenen!

Samenvatting

De studie van Peters en Waterman (1982), *In search of excellence*, vindt gretig aftrek bij een groot publiek van 'professionele leken' als managers en organisatieadviseurs. Deze studie is het op dit moment belangrijkste werk in een bredere stroming (Ouchi, 1981; Pascale en Athos, 1981). Opvallend is dat in dit type werk de verworvenheden van de organisatietheorie weinig gebruikt worden. Integendeel, dit wordt afgedaan als 'old theory'. We hebben iets heel anders nodig: 'new theory'. Dit wekt verwondering. Hoe kunnen omvangrijke wetenschappelijke inspanningen zo gemakkelijk genegeerd worden?

Aan het begin van dit artikel wordt het succes van deze stroming verklaard. Het gaat om meer dan een modegril. Het succes ervan kunnen we zien als een uitdaging aan de organisatietheoretici.

Hoe kunnen we op deze uitdaging inspelen? Hebben we nog wat aan onze 'old theory' of moeten we opnieuw beginnen?

Lammers' (1982) overzicht van 'old theory' beschrijft twee hoofdstromingen: Het partijen- en het systeemmodel. Hierop voortbouwend wordt de ontwikkeling van een 'partijen in een systeem'-model als een veelbelovende mogelijkheid bepleit.

Dit artikel poogt bij te dragen tot een dergelijk 'partijen in een systeemmodel'. Belangrijke kenmerken ervan worden in het tweede deel beschreven. Het beschreven perspectief wordt verduidelijkt door ermee naar succesvolle ondernemingen te kijken. We zien dat sommige ondernemingen opvallende 'partijen in een systeem' kenmerken vertonen.

Dit artikel is puntsgewijs samen te vatten in de volgende vier stellingen:

1. De opgang van het zogenaamde 7S-model van organisaties, ontwikkeld door Peters en Waterman (1982), illustreert de onmacht van veel organisatietheorie: moeilijk toegankelijk, weinig concreet houvast, weinig toepassingsmogelijkheden.
2. Herkenbaarheid en toepasbaarheid zullen door organisatietheoretici serieuzer genomen moeten worden, wil de door hen ontwikkelde kennis in concurrentie met dit type werk, aanslaan in de samenleving.
3. Peters en Waterman bepleiten 'new theory' om de in organisaties ingebakken paradoxen en dilemma's mee te vatten. 'New Theory' is niet nodig. Lammers' overzicht van 'Old Theory' maakt duidelijk dat integratie van het partijen- en systeemmodel het nodige perspectief kan bieden (Lammers, 1983).
4. Vier premissen waarop een 'partijen in een systeemmodel' gebaseerd kan worden:

- Competitie van relatief autonome eenheden maakt het geheel sterker.
- Hoe meer vrijheid voor onderdelen hoe duurzamer het geheel.
- Persoonlijke carrièrekansen en groepsbelangen zijn het best gediend door uitdagingen aan het geheel op te vangen.
- De belangrijkste elementen voor een goed functioneren van mensen in organisaties zijn gezamenlijke identiteit én onderlinge rivaliteit.

Slot

Met het voorgaande is gepoogd te verduidelijken hoe een integratie van partijen- en systeemmodel mogelijk is. Een hechte integratie is hiermee nog niet bereikt. Verschillende terreinen dienen verder uitgewerkt te worden, zoals:

- een helderder onderscheiding tussen het model voor analyse en descriptie en de prescriptieve uitspraken;
- een verduidelijking van de samenhangen tussen de drie basiscategorieën 'structuur, strategisch gedrag, en dynamiek';
- een uitwerking van het belangrijke begrip 'dynamiek';
- een uitwerking van de samenhang tussen het 'partijen in een systeemmodel' en veranderingsstrategische modellen;
- een steviger empirische fundering.

Elders is door mij geprobeerd op deze terreinen een bijdrage te leveren bijvoorbeeld door de dynamiek te beschrijven van verschillende in organisaties voorkomende 'partijen in een systeem'-verhoudingen: hoog versus laag, hoog versus midden versus laag en gelijk versus gelijk (Mastenbroek, 1981, pp. 76-78, 82-124).

Overigens moeten we bedenken dat er niet slechts één manier van integratie is. Afhankelijk van de accenten die men legt binnen Goudsbloms ongemakkelijke vierspan 'relevantie, systematiek, reikwijdte en precisie' zijn er verschillende integratiewijzen te verwachten en ook noodzakelijk.

Noot

1. Met dank aan dr. E. van de Vliert voor zijn commentaar.

Literatuur

- Goudsblom, J. (1983). *Balans van de sociologie*. Spectrum.
- Lammers, C.J. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs*. Spectrum.
- Mastenbroek, W.F.G. (1981). *Conflict hantering en organisatieontwikkeling*. Samsom.
- Pascale, A.T., & Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese management*. Simon & Schuster.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. Harper & Row.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Addison-Wesley.