

VU Research Portal

Stelligheid problematiseren: debatten in de organisatiekunde

Bouwmeester, O.; Wolters, M.J.J.

published in

Leven in structuren, Liber Amicorum voor Prof.dr. D. Keuning
2008

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Bouwmeester, O., & Wolters, M. J. J. (2008). Stelligheid problematiseren: debatten in de organisatiekunde. In M. Dubbeldam, & W. Goedmakers (Eds.), *Leven in structuren, Liber Amicorum voor Prof.dr. D. Keuning* (pp. 168-173). Lenthe Publishers.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

A black and white microscopic image showing a dense, repeating pattern of circular cells, characteristic of a honeycomb or biological tissue. The cells are arranged in a somewhat regular grid, with some darker spots within the cells.

**ONNO BOUWMEESTER
MATTHIJS WOLTERS**

18

STELLIGHEID PROBLEMATISEREN: DEBATTEN IN DE ORGANISATIEKUNDE

Welke kennis en vaardigheden moeten jonge professionals bezitten om succesvol aan een loopbaan als manager of consultant te beginnen? Welke kennis en vaardigheden blijven van waarde gedurende een loopbaan? Wat is de rol van een wetenschappelijke opleiding hierin?

De auteurs van deze bijdrage hebben samen met Doede Keuning vormgegeven aan het onderwijs in de organisatiekunde voor economen en bedrijfskundigen in de laatste fase van hun studie. Bij het ontwerpen van vakken, leerdoelen en eindtermen speelden bovengenoemde vragen ons als docent constant door het hoofd. In dit artikel maken we u graag deelgenoot van onze ervaringen.

Organisatiekundige debatten

De kern van ons onderwijs was – en is nog steeds – het debat. Een debat ontstaat door het innemen van een duidelijke positie, ook al is die niet volledig hard te maken. De positie moet echter zo concreet en specifiek zijn, dat het mogelijk is de ingenomen stelling van kritiek te voorzien. Dit is het begin van wetenschap, maar ook een bouwsteen voor verantwoord handelen.

In ons vakgebied vindt er helaas relatief weinig debat plaats. Bedrijfskundig onderzoek wordt bijvoorbeeld zelden of nooit gerepliceerd (Fuess, 1996; Theeuwes, 1997). In de praktijk heeft replicatie zelfs een negatief imago, omdat men een gebrek aan creativiteit verweten kan worden. Soms wordt men zelfs arrogant bevonden, door de bevindingen van origineel onderzoek in twijfel te trekken. Falsificatie is feitelijk nooit een sleutelbegrip geworden in de sociale wetenschappen en veel wetenschappelijke tijdschriften gaan het debat liever uit de weg om reputatieschade van auteurs te voorkomen. Veel debat wordt ook vermeden door ‘ruime’ definities van begrippen en verbanden (‘ondeugdelijk taalgebruik’ om in de termen van Doede Keuning te spreken), het niet beschikbaar stellen van (data)materiaal of te wijzen op het unieke van elke (onderzoeks)setting.

Niet alleen in onderzoek, ook in onderwijs krijgt het debat onvoldoende aandacht. Zeker in de eerste jaren vertellen we studenten graag wat de wetenschap aan kennis heeft voortgebracht en problematiseren we de kennis weinig. Daar is iets voor te zeggen, omdat je een theorie eerst goed moet kennen om de zwakke kanten te kunnen doorzien. Om deze vervolgstap te zetten, is het debat de ideale basis. Het leidt tot effectief én uitdagend academisch onderwijs en is bovendien een ideale voorbereiding op ‘de echte wereld’ buiten de academie, waar argumentatie en onderbouwing sleutelbegrippen (horen te) zijn.

In ons onderwijs voor derdejaars studenten laten we goed onderbouwde, maar conflicterende visies van organisatiekundigen samenkomen. Aan de studenten de taak om de posities in het debat te verwoorden en te begrijpen. Vervolgens dient elke positie te worden aangevallen én verdedigd. Elke stellingheid wordt aldus geproblematiseerd en in twijfel getrokken. Eigenlijk betekent dit niets anders dan dat alle kennis, opgedaan in de eerste jaren van de studie, opnieuw wordt gewogen (en wellicht te licht bevonden). De gevolgen zijn soms groot; de twijfels aanzienlijk. Wat moet je als jonge professional opeens met de wetenschap dat toepassen van de BCG-matrix wel eens schadelijk zou kunnen zijn voor de prestaties van een bedrijf (Armstrong, 1996)? Wat betekent het dat Mintzbergs 'Structure in 5's' theorie niet MECE is, oftewel dat de organisatiestructuren die hij omschrijft elkaar gedeeltelijk overlappen en tezamen niet alle typen van organisaties omvatten? Zijn andere typologieën beter en waarom dan? Wat verklaart dan eigenlijk de populariteit van Mintzberg?

Andere structuurdebatten kunnen gevoerd worden rond de toepassing van ontwerpregels in het licht van contingenties. Een van die ontwerpregels is bijvoorbeeld dat elke vorm van arbeidsdeling een vorm van coördinatie vraagt, afhankelijk van de interdependentie tussen de delen. Immers, je trekt een werkproces in delen uit elkaar, maar deze delen moeten wel samen tot een eindproduct leiden. Dat vraagt om coördinatie: een bindmiddel voor de losgemaakte delen. Kun je deze regel dan altijd toepassen? Nee, want de coördinatie-inspanningen mogen niet groter zijn dan de voordelen van arbeidsdeling. Bovendien zijn werkprocessen verschillend, niet elk werkproces heeft evenveel coördinatie nodig en mensen hebben een verschillende behoefte aan aansturing of autonomie. Dit betekent dat er gedebatteerd kan en móet worden over de stelling dat 'alles wat verschillend is, ook verschillend georganiseerd moet worden.'

Niet voor niets opent het boek 'Structuur doorzien' met een felle aanklacht tegen het gebrek aan zinnig en zindelijk handelen op het gebied van structuurvraagstukken. Keunings roep om structuurhygiëne is in onze ogen een roep om meer debat, om minder klakkeloosheid eigenlijk. Oneigenlijk gebruik van jargon, kretologie, langs elkaar heen praten, het gebruik van dooddoeners en kritiekloze popularisering smoren elk debat effectief in de kiem. Aan de aankomende manager of adviseur dus de schier onmogelijke taak om zijn of haar weg te vinden in dit woud van hypes, goeroes en 'Sunday Science'.

Onze claim is dat kennis van én grip op het academische debatteren cruciaal is voor het succes van de lerende professionals. Debatten binnen het vakgebied leren kennen en daarin positie kunnen kiezen, scherpt hun geest. Het is voor hen een belangrijke vaardigheid, ook – en vooral – als ze de universiteit verlaten.

Kennis en advies

Zitten klanten te wachten op organisatiekundige debatten? Zij vragen immers om advies, om antwoorden en niet om meer vragen en polemieken. Hoe moet de wetenschappelijk geschoolde jonge professional hiermee omgaan? Wat moeten adviseurs met theoretische bagage als zij gaan adviseren? Ook daarover wordt debat gevoerd. Dit debat over de rol van wetenschappelijke kennis bij het adviseren presenteren we hier als illustratieve casus, om meer in detail te tonen waar wij studenten mee confronteren.

Wetenschappers uit verschillende disciplines claimen dat zij als adviseur een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke of organisatiekundige problemen, omdat hun theorieën kunnen bijdragen aan een verklaring. Waarom valt die steen naar beneden? Omdat er gravitatie is. Waarom werken organisatieonderdelen langs elkaar heen? Omdat er geen coördinatie is. De adviseur draait deze causaliteit om in een doel-middel redenering, waarbij niet naar de oorzaken maar naar de gevolgen gevraagd wordt. Coördinatie heeft immers tot gevolg dat organisatie onderdelen in betere afstemming bijdragen aan een eindproduct. Wanneer een klant hinder ondervindt van gebrekkige afstemming kan hij de adviseur vragen om de afstemming te verbeteren. Dat is dan het beoogde doel. De adviseur suggereert dan middelen om dit doel te realiseren. Door sommigen wordt deze vorm van adviseren omschreven als het aanbieden van nuttige kennis (Haas, 2004, p. 2004), anderen verwijzen naar het inkoopmodel (Pellegrinelli, 2002, p. 344 - 346): de klant weet immers wat hij nodig heeft en daarom kan de adviseur zijn kennis op maat verkopen. Het is een instrumentele visie op advies, afkomstig van economen als Tinbergen (1956) en Robbins (1935). Een fietmaker kan dit type advies ook geven: pomp je band harder op, dan rijd je lichter. Of gedacht vanuit de klant: mijn ketting loopt er steeds af, kunt u dit voor mij oplossen? Met een heel gerichte vraag gaat de klant naar de expert. Dat is de dominante visie op wetenschappelijk advies.

Al hebben we het hier over een basismodel van de wetenschappelijk advies dat nog steeds verdedigd wordt, het is in de praktijk weinig terug te vinden. De uitgangspunten van het model zijn dat de wetenschapper neutraal blijft en zich niet bemoeit met de doelstellingen van een klant, want nuttige kennis betreft het selecteren van effectieve middelen, niet het nadenken over de vraag wat wenselijk is. Daarmee zou de wetenschapper zijn neutraliteit verliezen. Diverse auteurs verdedigen een positie die hier tegenin gaat (Blaug, 1980; Klamer, 2003, Nelson, 1987; Peacock, 1992). Klanten hebben vaak hulp nodig bij het nadenken over doelen. Het praten over wegen naar een doel kan deze doelen zelfs concreter maken (Anderson 1983). Als je weet dat de prijs voor een middel te hoog is, wordt het doel onaantrekkelijk. Onderscheid maken tussen neutrale middelen en normatieve doelen is daardoor bijzonder kunstmatig. Daarom is het van belang de doelen die met een advies samenhangen voldoende aandacht te geven, stellen deze auteurs.

Een tweede kritische positie gaat nog verder. Neutraliteit blijkt in de praktijk weerbarstig. Wetenschappelijke adviseurs verdedigen vaak posities heel eenzijdig, zoals advocaten dat doen, zonder aan te geven dat ze advocatuur bedrijven (Bouwmeester, 2008, p. 217 - 220; Mandel, 1999; Rivlin, 1987). Dit kan betekenen dat alleen positieve effecten van beleid worden getoond, of dat onzekerheid van negatieve effecten breed wordt uitgemeten. Manipulatie van de uitkomst vindt ook plaats door het inperken van de onderzoeksvraag, bijvoorbeeld tot een bepaald type effecten (In 't Veld en Verheij, 2000, p. 118 -121). De adviseur onderzoekt precies wat de klant vraagt, conform het model van wetenschappelijke neutraliteit, maar de uitkomsten kunnen dan heel manipulatief gebruikt worden door te suggereren dat alle effecten zijn onderzocht. Neutraliteit, opgevat als een specialisatie op positieve vragen, kan zich dan tegen de wetenschappelijke adviseur keren, omdat deze normatieve implicaties van zijn/haar advies niet onderkent en dus ook niet kan hanteren.

Een derde kritische positie legt een ander accent. De praktijk van de organisatieadviseur blijft voortdurend verrassen. Voorspellingen komen zelden uit en weldoordacht

(én wetenschappelijk onderbouwd) advies blijkt vaak niet te werken. Wat is dan de rol van de adviseur? Volgens auteurs als Druckman (2001), Peacock (1993) en Schotter (2003) moeten de wetenschappelijke adviespretenties worden bijgesteld. Adviseurs kunnen niet op basis van theoretisch inzicht vertellen wat te doen, zij moeten juist verschillende kanten van een probleem belichten en gemotiveerd een standpunt innemen. Dat helpt, want het scherpt de klant. De klant leert van de adviseur, wordt alerter en gaat beter nadenken. Ook al zijn de pretenties van deze adviseurs misschien wat bijgesteld, hun kritische ondervraging, hun advocaat van de duivel opstelling of hun bijdrage aan een sluitende argumentatie leiden tot meer inzicht. Advies kan zo gezien worden als een oproep tot een argumentatieve, onderbouwde reactie van een klant om ofwel een suggestie te volgen, ofwel deze naast zich neer te leggen¹. Zo willen wij onze studenten opleiden, en in deze vaardigheden willen wij ze trainen.

Hoe kunnen we dit adviesdebat nu samenvatten? Is er een winnende positie? De verschillende gezichtspunten hebben alle hun merites. Minder hoog van de toren blazen als wetenschapper is raadzaam, zoals gesuggereerd door de laatste bijdrage aan het debat, maar anderzijds als inzet tot het debat is stelligheid gevraagd. Moet de wetenschappelijk geschoolde adviseur dan toegeven dat zijn kennis van oorzaak en gevolg, van middelen en doelen beperkt is? Zeker, maar dat sluit niet uit dat ook de wetenschapper met een advies kan komen, gebaseerd op basis van theoretische inzichten. Dat vereist wel inbedding van theorie en vertaling hiervan naar de werkelijkheid van de klant en ook dat vraagt weer om argumentatie. Zo kan ook wetenschappelijk advies de klant vooruit helpen, niet omdat de waarheidspretentie zo groot is, maar omdat ook een wetenschappelijke bijdrage de klant kan scherpener.

Jonge professionals moeten de relevantie en robuustheid van hun theoretische inzichten dus niet overschatten, net zo min als het vermogen van de klant om de eigen doelen te bepalen en te zeggen wat hij van de adviseur nodig heeft. De adviseur moet open staan voor het normatieve en controversiële debat en er, samen met de klant, in willen participeren. En dat is precies wat wij onze studenten adviseren.

Tot slot

Er zullen wellicht lezers zijn, die zich afvragen hoe de debatten tussen Doede Keuning en ons het beste gekarakteriseerd kunnen worden tijdens onze discussies over de inrichting van het onderwijs voor studenten. Wij kunnen hun vermoedens bevestigen. Het met stelligheid innemen van een heldere positie was een specialiteit van onze leermeester.

Literatuur

- Anderson, P. A. (1983), Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis - In: Administrative Science Quarterly, 28(2), p. 201 - 222
- Armstrong, J.S. (1996), Management Folklore and Management Science - On Portfolio Planning, Escalation Bias, and Such - In: Interfaces, 26 (4), p. 25 - 55
- Blaug, M. (1980), The methodology of economics, or how economists explain - New York: Cambridge University Press
- Bouwmeester, O. (2008), Advice as Argument: Economic Deliberation in Management Consulting and Contract Research - Amsterdam: VU University
- Druckman, J. N. (2001), Using Credible Advice to Overcome Framing Effects - In: Journal of Law, Economics, and Organization 17 (1), p. 62 - 82

- Fuess, S.M. Jr. (1996), On Replication in Business and Economics Research: the QJBE Case - In: Quarterly Journal of Business and Economics, 35 (2), p. 3 - 13
- Haas, P. M. (2004), When does power listen to truth? A constructivist approach to the policy process - In: Journal of European Public Policy, 11 (4), p. 569 - 592
- In 't Veld, R. J. & A.J.M. Verheij (2000), Willens en wetens: Over de verhouding tussen waarden, kennisproductie en kennis benutting in het milieubeleid - In: R. J. In 't Veld (Ed.), Willens en Wetens: De rollen van kennis over milieu en natuur in beleidsprocessen - Utrecht: Lemma, p. 105 -155
- Klamer, A. (2003), A pragmatic view on values in economics - In: Journal of Economic Methodology, 10 (2), p. 191 - 212
- Mandel, M. J. (1999), Going for the Gold: Economists as Expert Witnesses - In: The Journal of Economic Perspectives, 13 (2), p. 113 - 120
- Nelson, R. H. (1987), The Economics Profession and the Making of Public Policy - In: Journal of Economic Literature, 25(1), p. 49 - 91
- Peacock, A. (1992), The Credibility of Economic Advice to Government - In: The Economic Journal, 102 (414), p. 1213 - 1222
- Peacock, A. (1994), The utility maximizing government economic adviser: A comment - In: Public Choice, 80 (1), p. 191 - 197
- Pellegrinelli, S. (2002), Managing the interplay and tensions of consulting interventions - In: Journal of Management Development, 21 (5), p. 343 - 365
- Rivlin, A. M. (1987), Economics and the Political Process - In: The American Economic Review, 77 (1), p. 1 - 10
- Robbins, L. (1935), An Essay on the Scope and Nature of Economic Science - London: Macmillan
- Schotter, A. (2003), Decision Making with Naive Advice - In: The American Economic Review, 93 (2), p. 196 - 201
- Theeuwes, J. J. M. (1997), Economists as Advocates: The Art of Making a Case - In: P. A. G. van Bergeijk, L. A. Bovenberg, E. E. C. van Damme, J. van Sinderen (Eds.),
- Economic Science and Practice - Cheltenham: Edward Elgar, p. 92 - 104.
- Tinbergen, J. (1956), Economic Policy: Theory and Design - Amsterdam: North-Holland Publishing Company

Noot

1 PWC claimt in haar spotjes inmiddels dat de Klant niet langer Koning is: "Klant is koning' suggereert de weg van de minste weerstand. Meepraten in plaats van meedenken. Nog nooit heeft een klant tegen zijn adviseur gezegd: 'Nog bedankt voor het jaknikken. Daar heb ik erg veel aan gehad.' Onze klanten verwachten en krijgen meer."