

### **3 Waar zijn de feiten?**

*Sceptische beschouwingen over de fundamente van de bedrijfskunde*

## Inhoudsoverzicht

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Feiten
- 3.3 Accounting
- 3.4 Informatietechnologie
- 3.5 Besluiten
- 3.6 Het vastleggen van feiten
- 3.7 Context en complexiteit
- 3.8 Reductie
- 3.9 Conclusie
- 3.10 Resumé
- 3.11 Zelftoets en opdrachten
- 3.12 Literatuur

### **§ 3.1 Inleiding**

Het doel van dit boek is een uitnodiging tot filosofische reflectie aan de hand van economische en bedrijfskundige problemen. Filosofie begint op het moment dat de vraag wordt gesteld naar uitgangspunten, naar de grondslagen van de geldigheid van een positie, een aanspraak op kennis of waarheid. In dit hoofdstuk wil ik het belang laten zien van die fundamentele vraag door een aantal problemen te bespreken betreffende centrale onderwerpen binnen het denken over organisaties. Het onderwerp van dit hoofdstuk is dus breder dan een reflectie aan de hand van onderwerpen binnen de economische wetenschappen en bedrijfskunde. Immers, ook elk beleidsstuk, organisatieadvies, of strategisch document bevat, hoe impliciet ook, een geldigheidsclaim. Sterker nog, in dit soort teksten is vaak een deel gewijd aan een expliciete verdediging van de totstandkoming van zo'n aanspraak. Als er redenen zijn voor fundamentele twijfel betreffende methoden, feiten en theoretische posities, dan is er niet alleen een probleem voor de genoemde wetenschappen, maar ligt ook de professionaliteit van organisatieadviseurs, topmanagers of beleidsmedewerkers onder vuur. Dit hoofdstuk is echter niet bedoeld om de professionaliteit van wetenschappers, organisatieadviseurs, beleidsmedewerkers en managers te bevragen betreffende gebrekkige toepassing van methoden. Het is veeleer de bedoeling om te betogen dat een filosofische reflectie op uitgangspunten, methoden en theoretische posities een zinvol onderdeel kan zijn van het denken over organisaties. Het betoog houdt in dat managers, consultants en wetenschappers zich niet kunnen verschuilen achter de

zogenaamde *feiten*: Hoewel dit betoog niet is gericht op het ondergraven van hun professionaliteit, impliceert het wel een pleidooi om professionaliteit anders in te vullen.

In dit hoofdstuk wil ik ingaan op de *relatie tussen feiten en keuzes*. Is het zo dat feiten onze keuzes bepalen, of kunnen we net zo goed stellen dat onze keuzes de feiten bepalen? Een voorbehoud is hier op z'n plaats: uit deze verkenning komen weliswaar redenen naar voren om aan kennisaanspraken te twijfelen, maar ik geef geen antwoord op de vraag hoe we dan wél kennisaanspraken over organisaties moeten funderen. Ik wil niet ingaan op een creatief laveren tussen extreem relativisme ('het is niet meer dan een verhaal') en een verbeterd objectivisme ('er is een objectieve waarheid aan te tonen, maar we moeten zorgvuldiger meten'). Dat zijn thema's die in andere hoofdstukken aan bod komen. Voor ons is het hier voldoende om in te zien dat een behandeling van dergelijke thema's van belang is om beter te begrijpen wat bedrijfskundigen doen.

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op het concept 'feit'. Nadat zelfs daar al de nodige vraagtekens rijzen, beginnen we met onze zoektocht naar de feiten in organisaties. We gaan een aantal gebieden langs, waar we in ieder geval feiten zouden verwachten aan te treffen. Immers, in organisaties worden metingen van 'feiten' vastgelegd met het doel om beslissingen te ondersteunen.

Onze zoektocht begint bij *accounting*. Dat is die activiteit binnen organisaties die ten doel heeft financiële feiten vast te leggen en zodoende een fundament ter beschikking te stellen voor besluitvorming en externe verantwoording. Immers, beslissingen zijn essentieel voor organiseren en het nemen van een besluit kan worden gezien als een poging om alle ambiguïteiten een halt toe te roepen. Een volgende plaats waar we de relatie tussen feiten en keuzes onderzoeken is de *informatietechnologie* (IT). Informatietechnologie wordt gebruikt om feiten vast te leggen die dienen om de besluitvorming te faciliteren. Tegelijkertijd kan IT ook weer gebruikt worden om mensen te organiseren zodat ze feiten meten en registreren. Een derde gebied om de feiten te onderzoeken die worden gebruikt om besluitvorming te onderbouwen, misschien wel het meest belangrijke, is het gebied van de *voorgaande besluiten*. Maar zijn die voorgaande besluiten dan wel feiten, in termen van observeerbare, vastgelegde gebeurtenissen?

Tijdens de zoektocht stuiten we op een aantal problemen. Keuzes en feiten blijken in organisatiepraktijken en organisatieonderzoek dusdanig verweven dat we net zo goed kunnen zeggen dat feiten onze keuzes bepalen, als het omgekeerde, dat wil zeggen dat onze keuzes de feiten bepalen. Maar wat volgt daaruit? Dat we feiten precies moeten vastleggen om besluiten te onderbouwen en rechtvaardigen? Aan de hand van twee karakteristieken van organisaties – complexiteit en contextualiteit – zal ik inzichtelijk maken waarom het zo moeilijk is om keuzes en feiten te scheiden.

### § 3.2 Feiten

Elk onderzoek, elk beleidsadvies, elk consultancyrapport moet onderbouwd zijn. De onderbouwing wordt bepaald door verschillende elementen. De elementen die vaak genoemd worden in ondersteunende literatuur hiervoor zijn: feiten, theorieën,

theoretische raamwerken en modellen. Vaak worden de feiten dan gezien als het *fundament* voor een betoog. De zogenaamde *wetenschappelijke methode* wordt bijna altijd beschreven binnen organisatiestudies en economie in termen van inductie en deductie. Binnen dit kader wordt deductie dan opgevat als een beweging van theorie of model naar te verwachten observaties of metingen. Inductie is dan de tegenovergestelde beweging, van metingen en observaties naar een theoretische verklaring. Zeker in wetenschappelijke betogen zijn observaties, metingen, feiten onontbeerlijk.

Wat zijn dan feiten in organisaties en observaties over organisaties? Een van de best verkochte boeken over methodologie voor organisatieonderzoek, *Business Research Methods* (Cooper en Schindler, 2003), heeft het over feiten, 'empirical data', 'observable events', 'pieces of evidence', als waren het synoniemen. Feiten zijn direct observeerbaar, dan wel te meten door middel van instrumenten. Feiten liggen ten grondslag aan de meting. Meten, volgens Cooper en Schindler, bestaat uit een drievoudig proces: Ten eerste het selecteren van observeerbare, empirische gebeurtenissen: de *feiten*. Ten tweede moet er een set van 'vertaalregels zijn', een schema om nummers of symbolen toe te kennen aan de gebeurtenis om zo een aspect van die gebeurtenis weer te geven. Ten derde moet het schema worden toegepast op elke observatie van zo'n gebeurtenis.

Cooper en Schindler worstelen met de vraag of je strikt genomen niet alleen maar *indicatoren* van gebeurtenissen, objecten en eigenschappen kan meten. Ze stellen dat een groot aantal eigenschappen van objecten binnen de organisatiwetenschappen moeilijk direct zijn te meten, bijvoorbeeld eigenschappen van mensen zoals stressbestendigheid of probleemoplossend vermogen. Zaken daarentegen als leeftijd, werkervaring, aantal gepleegde telefoontjes, vinden Cooper en Schindler relatief onproblematisch. Waarom is dat onproblematisch volgens hen? Niet omdat er een betere toegang is tot zulke gegevens, maar omdat er een brede consensus verwacht kan worden over zulke gegevens. Is waarheid dan gestoeld op consensus? Dat lijkt me een legitimering voor het onderdrukken van afwijkende meningen. Maar als we alleen toegang hebben tot indicatoren, hebben we dan geen probleem met de fundering van onze uitspraken? Anders gezegd: als we alleen maar indicatoren hebben, hoe kunnen we dan pretenderen iets te zeggen over de *feiten*, over iets waar we geen toegang toe hebben? Waar komen die indicatoren vandaan, als ze niet gegrond zijn op feiten, terwijl ze wel pretenderen iets te zeggen over de feiten? Cooper en Schindler geven geen antwoord op deze vragen.

Dit klinkt misschien nog wat theoretisch. Maar wat op het spel staat, is allerminst theoretisch. Het gaat over de waarde en betekenis van organisatieonderzoek, de legitimiteit van consultancyrapporten, beleidsstukken, de onderbouwing voor organisatiestrategie en zelfs de rationaliteit van besluitvorming binnen organisaties.

In studieboeken over organisaties is er de voortdurende *aanname dat feiten aan de keuze vooraf moeten gaan*: eerst is er een verzameling van feiten, pas daarna het ontwerp van een organisatiestructuur, IT-systeem, product, service, enzovoort. We zien dat duidelijk als we naar de meest dominante theorie over besluitvorming kijken: de rationele keuzetheorie. Deze theorie gaat ervan uit dat actie het resultaat is van een keuze en dat mensen de intentie hebben rationeel te zijn. De middelen (preferenties en

benodigde informatie) zijn gegeven; op basis daarvan wordt een beslissing genomen. Het is dan ook niet vreemd dat in de organisatiepraktijk het dominante thema 'de feiten funderen de keuzes' terugkomt. In bijvoorbeeld consultancyrapporten vinden we dit thema terug in een uitgebreide presentatie van de omstandigheden van de organisatie en omgeving voordat het advies wordt gepresenteerd in termen van de opties en hun consequenties, met typisch een uitgebreide presentatie van de geadviseerde optie.

### § 3.3 Accounting

Accounting als activiteit binnen een organisatie betreft het genereren, het verwerken en het rapporteren van financiële informatie. Deze financiële informatie is gestoeld op het meten van transacties in termen van een monetaire waarde. Een transactie is meer dan alleen een uitwisseling van goederen, betalingen of diensten. Het kan ook om een verlies van kapitaal of goederen gaan of juist een vermeerdering van kapitaal door rente. Maar het meten van een transactie in een 'harde' monetaire waarde gaat niet vanzelf. In een eveneens veelgebruikt studieboek, *Financial and Managerial Accounting* (2002), onderscheiden de auteurs Needles, Powers en Crosson drie problemen.

Ten eerste is het de vraag *wanneer* een transactie in termen van een monetaire waarde moet worden vastgelegd. Een transactie is vaak een langdurig proces. Moet de transactie geboekt worden wanneer de afdeling inkoop een order verstuurt, of wanneer de toeleverancier het goed heeft verstuurd, of wanneer het goed wordt ontvangen, of juist wanneer de rekening wordt betaald? Dit zijn slechts een paar mogelijkheden, en verschillende organisaties boeken op verschillende wijzen. Dit probleem wordt vergroot indien er transacties zijn die langer duren dan een rapportageperiode. Stel dat de transactie pas wordt geboekt op het moment dat de transactie wordt afgesloten. Eerst is er bijvoorbeeld een langdurige inzet van een consultant, en pas aan het eind komt de boeking op basis van de betaling van de cliënt. In zulke gevallen geven de rapportages een scheef beeld en zouden ze kunnen leiden tot verkeerde besluiten. Controllers lossen dit probleem vaak op door een inschatting te geven van de kosten en opbrengsten. Deze discussie over de dubbelzinnigheid omtrent het moment van vastleggen laat wel zien dat het geenszins triviaal is te vragen: *waar zijn 'de feiten'?*

Ten tweede speelt de kwestie van de waarde van een transactie: *hoeveel* is de transactie waard. De meest dominante methode gaat uit van de kosten die gemoeid zijn met de transactie. Het nadeel is dat de kosten geen uitsluitel geven over de waarde van bijvoorbeeld de ontvangen diensten voor de organisatie, terwijl dat toch de bedoeling lijkt van accounting. De reden om transacties te waarderen aan de hand van kosten is dat kosten makkelijker zijn vast te leggen dan een inschatting van de waarde van de transactie voor de organisatie. Ook hier dus weer de vraag: *waar zijn 'de feiten'?*

Als derde probleem met betrekking tot het meten van een transactie is er het probleem van het *classificeren*. Een serie economische gebeurtenissen wordt samengenomen tot een bepaalde transactie, maar ook dit blijkt niet altijd een

eenduidige conclusie te kunnen zijn. Moet bijvoorbeeld de aanschaf van klein gereedschap geboekt worden als reparatie-uitgave en daarmee leiden tot een mutatie onder eigen vermogen of moet deze worden gezien als inventaris en daarmee leiden tot een mutatie onder kapitaalgoederen. *Waar zijn 'de feiten'?*

Om de transactie te constateren en vast te leggen bleken er allerlei keuzes te worden gemaakt betreffende het moment van observeren en vastleggen, waarderen en classificeren. Gaan aan feiten dus keuzes vooraf – in plaats van andersom?

Evenals als bij Schindler en Cooper zien we dat Needles, Powers en Crosson wel even de problemen met betrekking tot meten noemen, maar vervolgens niet ingaan op de implicaties van het meetprobleem. Wat dat betreft zijn er nog problemen te over, bijvoorbeeld het *tot stand komen* van een transactie en het samen nemen van de financiële cijfers om het bedrijf te *presenteren* aan de buitenwereld.

Met betrekking tot de *totstandkoming* van een transactie spelen er verschillende factoren die buiten de boekhouding blijven, en die toch uiterst relevant zijn voor de besluitvorming. Een van die factoren is dat de beschrijving die een contract geeft noodzakelijkerwijze altijd beperkt is. Voor complexe producten of kennisintensieve services zijn vertrouwen en impliciete normen belangrijk tussen de belanghebbende partijen. De organisatienetwerken die als antwoord hierop ontstaan, zijn verbonden met onmeetbare waarden als vertrouwen, garanties van goodwill en inspanning.

De schaduwzijde is dat contracten een mate van ondoorzichtigheid hebben die offertes onvergelijkbaar maakt. Corruptie is daardoor moeilijker vast te stellen. De persoon die beslist of zelfs maar een advies geeft over een aanbesteding heeft persoonlijke macht, wat de praktijk van het fêteren van inkopers alleszins verklaart. Een andere factor is de glijdende schaal tussen horizontale netwerken (samenwerking tussen toeleveranciers) en prijsafspraken. Tijdens de bouwfraudeaffaire bleek het alleszins effectief voor grote bouwbedrijven om onderling overheidsprojecten te verdelen.

Over de *presentatie* van de gegevens naar aandeelhouders, belastingdienst en controlerende overheidsinstanties is zo mogelijk nog meer te doen geweest in de media. We kunnen denken aan de boekhoudfraude van Ahold, waar geheime afspraken waren gemaakt die inhielden dat de volledige omzet van zusterondernemingen zou worden opgeteld bij de eigen omzet. Dit geval valt qua financiële omvang in de schaduw van Enron waar al vanaf de jaren negentig de boekhoudkundige trukendoos werd opengetrokken om slechte resultaten te verbloemen en de aandelenkoers hoog te houden.

Kortom, waar zijn 'de feiten'? Het punt is kennelijk dat de cijfers niet los staan van de keuzes die in de organisatie worden gemaakt. Het moment van vastleggen, de manier van classificatie van de transactie, alsmede het waarderen daarvan zijn allemaal inschattingen. Zoals we hebben gezien is de rapportage van deze indicatoren ook allesbehalve een rechtlijnig proces. In het tot stand komen en presenteren van de cijfers spelen dermate ongrijpbare processen een rol dat de cijfers minstens zoveel pretenderen als dat ze representeren – al zou het maar de pretentie van duidelijkheid en doorzichtigheid zijn.

Voor die pretentie is blijkbaar het idee belangrijk dat besluitvorming in de hiërarchie gebaseerd is op feiten. Op grond van de bovenstaande analyse lijkt het dus

relevant om niet alleen te vragen waar en wat de feiten zijn, maar ook wat dat keuzeprocess behelst: wie die zogenaamde feiten heeft geselecteerd en bepaald, hoe dat is gebeurd, en aldus of die indicatoren wel aangeven wat het rapport suggereert. Wat nu bijvoorbeeld als die feiten kunnen worden bepaald door mensen lager in de hiërarchie? Dan rijst de vraag wie nu eigenlijk de beslissingen nemen en wat bestuur eigenlijk inhoudt. Dit laatste thema wordt verder uitgewerkt als we de relatie tussen informatietechnologie en besluitvorming bekijken.

### § 3.4 Informatietechnologie

Technologie heeft de rol binnen organisaties om arbeid en kapitaal effectief in te zetten, of om nieuwe producten of diensten te leveren. Informatietechnologie is een middel om effectief om te gaan met informatie. Idealiter ondersteunt IT het vastleggen, verwerken en toegankelijk maken van informatie. IT wordt tevens ingezet om de besluitvorming te ondersteunen op basis van de rapportages die gegenereerd kunnen worden. In het laatste geval heeft IT een duidelijke overlap met de doelen van accounting. Technologie heeft twee gezichten. Aan de ene kant kan technologie de mogelijkheden van de gebruiker vergroten, aan de andere kant kan zij de gebruiker absorberen. Dat absorberende vermogen kan gebruikt worden om de gebruiker te organiseren. Het gebruik van de lopende band in fabrieken is een voorbeeld van het laatste.

Als men spreekt over informatietechnologie wordt er een onderscheid gemaakt tussen automatiseren en informatiseren. Informatiseren stelt gebruikers in staat zich te informeren om daarmee te kunnen beslissen en handelen. De gebruikers hebben dus de mogelijkheid om situaties zelf in te schatten en op eigen wijze te interpreteren. Dit in tegenstelling tot automatiseren, waarbij de gebruiker door een bepaald informatieproces wordt geleid, zodat managers geïnformeerd kunnen worden. Een IT-systeem bestaat vaak uit meerdere onderdelen. Aan de basis ligt, volgens het wijdverbreide studieboek *Management Information Systems* (Laudon en Laudon, 2004), een serie applicaties voor het operationele niveau van de organisatie, genaamd 'transaction processing systems' (TPS). Volgens de auteurs is een TPS betrokken bij het vastleggen en uitvoeren van het primaire bedrijfsproces. Het dient om de dagelijkse routine van transacties in de organisatie uit te voeren en te archiveren, zoals hotelreserveringen voor een hotel, behandelingen in een ziekenhuis, enzovoort. De TPS levert de data voor meer informerende systemen die zijn gemaakt voor faciliterende onderdelen zoals Human Resource Management, voor controlerende functies zoals die van opzichters en managers. Een voorbeeld van zo'n combinatie van automatiserende en informatiserende systemen zijn de ERP-systemen (Enterprise Resource Planning) die vooral bij grote hiërarchische organisaties worden geïmplementeerd om bijvoorbeeld de productie van auto's te helpen organiseren.

Laudon en Laudon hebben, geheel in de traditie van Noord-Amerikaanse studieboeken over organisaties, een uiterst optimistisch boek geschreven vol oplossingen, zonder veel aandacht te besteden aan de oorspronkelijke problemen. De kunst of discipline van het in samenhang identificeren van organisatieproblemen, het relateren daarvan aan technologie, de technische implementering, het inbedden van

het systeem in de organisatie en het onderhoud, worden gepresenteerd alsof dat allemaal vanzelf is ontstaan. Maar de geboden methoden en technieken zijn juist als antwoord op *structurele* problemen ontstaan, die maar ten dele kunnen worden aangepakt. Eén zo'n structureel probleem is of een systeem dat gebaseerd is op een automatisering van werknemers wel leidt tot juiste rapportages aan managers. Het legt wel een proces vast, stelt stappen in. Maar de gebruiker is nog steeds genoodzaakt om keuzes te maken zodat de 'feiten' vastgelegd kunnen worden. Net als bij de bespreking van accounting hebben deze keuzes te maken met het moment van vastleggen van gegevens, met het classificeren van constellaties van gebeurtenissen onder een bepaalde noemer, en bovendien met de bepaling van de mate of kwaliteit van die noemer. Dat moet allemaal gedaan worden op basis van een eigen inschatting. Bovendien roept een dergelijk systeem ook weerstand op.

Laudon en Laudon spreken weliswaar van de mogelijkheid van een communicatieprobleem tussen systeemontwerpers en eindgebruikers. Dit probleem wordt echter slechts besproken in termen van het belang van het betrekken van gebruikers bij het ontwerpproces. Ze geven aan dat gebruikers graag werken met systemen die hen helpen of faciliteren bij het aanpakken van de problemen die ze tegenkomen bij het uitvoeren van hun taak. Wat ze niet bespreken is of we het omgekeerde ook kunnen zeggen: dat gebruikers niet willen werken met systemen die hen automatiseren. Voor dat laatste is zeker veel te zeggen. Er zijn talloze gevallen beschreven van weerstand in de vorm van een niet-juiste bediening, sabotage, of weigering tot gebruiken.

Bovendien speelt er een breder thema. Werknemers worden geëvalueerd door hun leidinggevende deels op basis van de data die ze verstrekken. Is het dan niet logisch dat werknemers in de verleiding komen om die data te *manipuleren*?

Laten we een voorbeeld nemen om het bovenstaande te illustreren. In Nederland speelt de declaratiefraude. Specialist in ziekenhuizen hebben bij patiënten en hun zorgverzekeraars te hoge rekeningen ingediend. Het zou om een bedrag gaan tussen de 500 miljoen en 2 miljard euro. Aangezien de specialisten niet direct profiteren van te hoge declaraties, richt de kritiek zich vooral op het in 2005 geïntroduceerde 'DBC-systeem' (diagnose-behandelcombinatie). Misschien is dat ten onrechte: de werkbelasting, loonsverhoging, eindejaarsuitkering of de aanstelling van specialisten zou heel goed kunnen worden beïnvloed door het bedrag aan declaraties dat tot stand kan komen op basis van hun activiteiten. De manipulatie van de data zou erin hebben kunnen liggen dat specialisten structureel te hoge declaraties hebben ingediend om te lage declaraties te vermijden.

Dat neemt niet weg dat de architectuur van het IT-systeem vast ook een structurerende rol speelt. Specialisten worden gedwongen om binnen een rigide systeem van diagnose-behandelcombinaties, een keuze in te voeren die regelmatig niet correspondeert met hun professionele opvattingen. Een internist moet bijvoorbeeld vóór de operatie al invoeren wat er gaat gebeuren, terwijl dat in veel gevallen pas blijkt terwijl de operatie plaatsvindt. Daarbij komt dat het aantal DBC's in de tienduizenden ligt – te groot om hanteerbaar te blijven voor de specialisten, en bovendien achterlopen bij de huidige ontwikkelingen, zodat de specialist uiteindelijk zich behelpt met het systeem. Al eind 2005 luidde een aantal specialisten de noodklok over het DBC-systeem en riep collega's op het systeem te boycotten.

Dit is een typisch voorbeeld waarvan er vele te vinden zijn in de literatuur: gebruikers verweren zich dusdanig, al is het maar impliciet dat de data in het systeem niet corresponderen met de feiten, de rapportages niet kloppen zodat we ons terecht kunnen afvragen wat door middel van zo'n systeem nu gemanaged wordt. Sterker zelfs: dit is gezien onze analyse in hoge mate onprecies gezegd! Hoe kunnen we nog spreken van 'corresponderen met de feiten'? Waar zijn immers 'de feiten' waar het management zich op baseert? Wat is de relatie tussen feit en keuze?

### § 3.5 Besluiten

Besluitvorming is een kernbegrip binnen de organisatietheorie. Organiseren wordt in studieboeken regelmatig gedefinieerd in termen van besluitvorming, en managers worden beschreven als degenen wier taak het is om besluiten te nemen. Als we ons afvragen wat er nu zo bijzonder is aan organiseren in vergelijking tot andere sociale interacties, dan is het wel dat er besluiten worden genomen en dat deze besluiten worden geformaliseerd in structuren, rollen, hiërarchieën, afdelingen en technologieën, infrastructuur, enzovoort. Besluitvorming is typisch een proces waarin ambiguïteit wordt verminderd en gedeeld begrip wordt vastgelegd, afgesproken, om gezamenlijk gecoördineerd te kunnen handelen.

Vanuit het industriële tijdperk is de moderne organisatie ontstaan, waarin de eigenaren of aandeelhouders door de hiërarchie van managers in staat worden gesteld om grote aantallen van werknemers te coördineren. De hiërarchie van managers representeert de eigenaars. Eigenaars wijzen de managers direct of indirect (via andere managers hoger in de hiërarchie) een positie toe en daarmee de macht om beslissingen te nemen die hun ondergeschikten betreffen. De beslissingen van de manager worden geacht economisch rationeel te zijn, gebaseerd op een *feitelijke* voorstelling van de mogelijke opties en een juist begrip van hun consequenties. Over de fundering van besluiten op basis van de feiten op de werkvloer hebben we al gesproken. Maar wat zijn voor de managers de feiten waarmee zij de managers lager in de hiërarchie beoordelen? In veel gevallen zijn dat voorafgaande, al genomen besluiten. Besluiten fungeren als bronnen voor verdere besluiten; ze worden op hun beurt de onderbouwing voor nieuwe besluiten. Dit geldt voor alle managers. Het besluit tot een sanctie tegen een ondergeschikte wordt bijvoorbeeld onderbouwd met een vorig besluit tot het stellen van evaluatiecriteria, de zogenaamde 'targets'.

Maar zijn die besluiten dan wel zo duidelijk en eenduidig te observeren? Leveren ze 'de feiten' die managers nodig hebben om rationeel te besluiten? Laten we het geval nemen dat de besluiten zijn gedocumenteerd, anders wordt het überhaupt moeilijk om te betogen dat er een duidelijke observatie mogelijk is van een genomen besluit die de grond levert voor een verder besluit.

Studies naar het management van professionals hebben laten zien dat professionals soms uitermate succesvol zijn in het tegengaan van besluiten door herinterpretatie of onderlinge afspraken, minder verantwoordelijkheid te nemen dan de manager veronderstelde, ja zelfs sabotage te plegen. Het bleek dat juist in de omschrijving van taken, verantwoordelijkheden en evaluatiecriteria van professionals,



managers niet in staat waren deze omschrijvingen voldoende te specificeren, laat staan dat ze de bezigheden van professionals konden controleren.

Dit laat in ieder geval zien dat er nogal wat twijfels bestaan aan een onderzoek dat uitgaat van besluiten die als *feiten* fungeren. Blijkbaar is het heel wel mogelijk dat verschillende deelnemers aan de organisatie die (moedwillig) verschillend interpreteren en dat de effecten van het besluit heel anders kunnen zijn dan in het besluit zelf beschreven. Bovendien laat het zien dat de zogenaamde feiten die ten grondslag liggen aan een besluit, ook niet eenduidig zijn samen te nemen, af te wegen tot een rationeel besluit. Ligt dat aan de besluitvorming of aan de feiten? *Waar zijn de feiten?*

### § 3.6 Het vastleggen van feiten

Het bovenstaande lijkt een illustratie van het punt dat we alleen maar *indicatoren* hebben en niet over *feiten* beschikken. Maar er is veel meer aan de hand: immers wordt gevraagd wat de indicatoren eigenlijk *aanduiden*. In het geval van accounting geven de kosten van de transactie mogelijk iets heel anders aan dan de waarde van de transactie. Daarbij zijn de metingen zoals die worden vastgelegd het resultaat van complexe inschattingen en niet van een rechttoe rechtaan vastlegging van observaties. Met IT zijn we afhankelijk van de data die werknemers in het systeem stoppen. Behalve de vergelijkbare problemen die accounting heeft met het vastleggen, speelt daar allicht nog de weerstand van de geautomatiseerde werknemer. De besluitvorming wordt niet alleen gebaseerd op dit soort rapportages, maar ook op vorige besluiten. Het lijkt dat ook deze besluiten niet eenduidig zijn.

Recente studies over besluitvorming hebben twijfels doen rijzen aan de traditionele theorieën over besluitvorming in organisaties. Het blijkt dat besluiten vaak helemaal niet gebaseerd zijn op rationele afwegingen, maar op een niet expliciteerbare intuïtie van managers. Is de reden dat managers in de praktijk geen rationele besluiten nemen wellicht dat ze begrijpen dat er geen rationele besluitvorming mogelijk is?

Of moeten we al dit voorgaande anders interpreteren? Moeten we het zien als het gat tussen de praktijk en een ideaal, zonder dat dit betekent dat het ideaal niet passend is? Geven de voorbeelden niet eveneens aan dat het belangrijk is om zorgvuldige omschrijvingen te geven in besluiten en verslaggeving? Betekent het niet dat het gebruik van technologie zorgvuldig moet worden omschreven en gecontroleerd? Zijn de voorbeelden geen illustraties van een falend toezicht? Management betekent nu eenmaal dat de neuzen dezelfde kant op komen te staan en dat conflicterende visies en ambiguïteit worden opgeheven. Dat zaken onvoldoende zijn bepaald in organisaties ligt aan een management dat niet in staat is onzekerheid op te heffen en zaken duidelijk te bepalen.

Laten we ingaan op de redenering dat management en toezichthouders de organisatie horen te bepalen en eenduidigheid af te dwingen. Het lijkt in de reguliere studieboeken over organisaties inderdaad een door velen gedeelde aanname te zijn dat er feiten in de organisatie zijn waar we direct toegang toe hebben, of dat we tenminste beschikken over betrouwbare en geldige indicatoren. De registratie en rapportage van deze data lijkt echter niet vanzelf te gebeuren. In de dagelijkse praktijk mogen we

bijvoorbeeld manipulatie niet uitsluiten. Betekent dit dat betrouwbare en valide indicatoren moeten worden afgedwongen door een systeem met uitgebreide controles en bijbehorende sancties? Dan echter gaat de keuze, namelijk de keuze voor een bepaalde praktijk van controle uitoefenen op registratie en rapportage, weer vooraf aan de feiten. Wat duidt het bestaan van zulke feiten dan aan? Zijn feiten van een organisatie door middel van een bepaalde praktijk van controle te vangen, of zijn de afgedwongen feiten alleen maar een uitkomst van een toevallige praktijk van machtsuitoefening en controle in een organisatie?

Stel, we zouden ervoor kiezen om feiten af te dwingen. Allicht dat processen strakker in stappen kunnen worden onderverdeeld en strak gescheiden kunnen worden van andere processen. Verschillen in professionele perspectieven kunnen ondergeschikt worden gemaakt aan dat van een eenduidige managementvisie. Maar het is niet gezegd dat zulke interventies leiden tot een betere organisatie. De formalisering van organisatieprocessen leidt tot inflexibiliteit, onvermogen tot inspelen op de markt en innovatie, zeker in zo'n extreme vorm als nodig zou zijn voor het genereren van feiten. Het ondergeschikt maken van professionals aan de managementvisie maakt de organisatie zeker niet intelligenter. Met intelligent wordt hier de organisatie als systeem bedoeld, in staat te leren en veranderingen te bewerkstelligen op basis van uitwisselingen met klanten, evaluaties van het productieproces, enzovoort. De kennis van de professional zou in zo'n geval voor een groot deel onbenut blijven, door het gebrek aan motivatie en het eenzijdige inzicht van de manager.

Kortom, het is de vraag of een organisatie gebaat zou zijn bij het vastleggen van feiten. Valt er niet een deel van de organisatie uit op het moment dat managers proberen feiten af te dwingen? Als het antwoord hierop bevestigend is, dan is de keuze tot het vastleggen van feiten al een geweldige interventie. Er is dan al een *keuze* gemaakt, een interventie, zonder überhaupt 'de feiten' te kennen. Opnieuw rijst de vraag: *waar zijn de feiten gebleven?*

### § 3.7 Context en complexiteit

Laten we desalniettemin verder stilstaan bij de vraag wat er gebeurt als managers proberen 'de feiten' vast te leggen. Onder de noemer informatiemanagement of kennismanagement zijn tal van dit soort initiatieven ontplooid. De reden om feiten proberen vast te leggen is om besluiten rationeel te nemen. De manager neemt besluiten, delegeert de uitvoering daarvan aan zijn ondergeschikten en controleert de resultaten. De manager is daarmee verantwoordelijk voor het besluit. De manager neemt die besluiten weer op basis van het delegeren van een taak van zijn of haar leidinggevende die op zijn of haar beurt weer verantwoordelijk is te houden. Dit is het mechaniek dat de hiërarchie doet werken. Op het moment dat er geen feiten zijn, geen rationele besluitvorming is te verwachten, valt de legitimiteit van de hiërarchie weg. De hiërarchische controle is niet langer rationeel maar *willekeurig* en de hiërarchie kan dan strikt genomen niet meer de eigenaar of aandeelhouders representeren.

Laten we eerst eens beginnen met de vraag: wat zou het betekenen om alle relevante feiten te hebben van een organisatie die ons in staat zouden stellen om

rationele besluiten te nemen? Als we alles wat relevant is voor een organisatie zouden proberen te bevatten om iets te zeggen over die organisatie, dan zouden we voor een ondoenlijke taak staan. We zouden niet alleen een idee moeten hebben van de zaken die traditioneel onderwerp zijn van de economische en bedrijfswetenschappen, zoals de producten en services, de in- en verkoop, vaste en variabele kosten, investeringen, de organisatieprocessen en structuren, de productiemiddelen, strategie en tactiek, maar ook van de ideeën en waarderings van betrokkenen betreffende de organisatie. Mensen hebben binnen verschillende afdelingen en teams verschillende concepten, doelen en prioriteiten. Gebeurtenissen krijgen afhankelijk van de *context* waarin iemand zich bevindt een betekenis. Op basis van een gedeelde gebeurtenis, in dezelfde organisatie, kunnen mensen een heel verschillende interpretatie ontwikkelen, conflicterende keuzes maken, en uiteindelijk elkaar zelfs tegenwerken.

Als de verschillende cognities en kaders van mensen in een organisatie relevant kunnen zijn om een organisatie te doorgronden, dan is een begrip opbouwen van een organisatie wellicht een ondoenlijke taak. Is het wel mogelijk om te begrijpen wat zoveel verschillende mensen denken en hoe ze handelen? Het is alsof één cognitie al die verschillende cognities moet omvatten. Dit thema zou ik onder de term *context* willen plaatsen. Doordat er binnen een organisatie een veelheid van contexten relevant is kan het heel moeilijk, zo niet onmogelijk zijn om het eens te worden over de betekenis van een bepaalde gebeurtenis.

Een voorbeeld van hoe dit probleem zich in de organisatieliteratuur manifesteert, bieden de pogingen om de *organisatie(grenzen) te definiëren*. Vanuit de economie wordt de organisatie vaak gedefinieerd als een bundel van contracten. Dit lijkt echter in tegenspraak te zijn met hoe werknemers de organisatie ervaren. Is bijvoorbeeld een ingehuurde consultant wel of geen deel van de organisatie? Er zijn verschillende studies die laten zien dat consultants bij langdurende klantrelaties zich vaak meer gaan identificeren met de klantorganisatie dan met hun eigen werkgever. Deze identificatie is belangrijk aangezien ze in hoge mate bepaalt welke verantwoordelijkheden de consultant op zich neemt. Waar zijn de feiten die aan de definitie ten grondslag liggen? Een ander voorbeeld is een student die stage loopt bij een organisatie. Aan de ene kant is de student de klant van de universiteit. Tegelijkertijd representeert de student de universiteit bij de stageorganisatie. Als de student slecht werk aflevert dan kan dat een imago probleem opleveren voor de universiteit, wat dan weer aangeeft dat de student dan toch weer deel is van de universiteit.

Deze twee voorbeelden doen de vraag rijzen: als we het hebben over feiten in de organisatie, over wiens feiten hebben we het dan? Zelfs: welk 'feit' is de organisatie?

Een ander probleem met het vastleggen van feiten en metingen om rationele besluitvorming mogelijk te maken is *complexiteit*. In het bestuderen en het deelnemen in organisaties ervaren velen met mij het volgende: de verwarrende *diversiteit* aan veranderingen, de *onvoorspelbaarheid* van een individuele organisatie op wat langere termijn en de tegelijkertijd frustrerende *traagheid* van een organisatie. Het bijzondere is dat dit thema in de literatuur als een overduidelijk gegeven wordt geponeerd onder een groot aantal benamingen. Er zijn beschrijvingen en typeringen van de moderne organisatie als een moloch die maar af en toe bestuurbaar lijkt. Tegelijkertijd rapporteren onderzoekers die bij organisaties diepteonderzoek doen de enorme

dynamiek en overweldigende hoeveelheid aan indrukken. Er zijn dan ook weinig of geen ontkennende reacties op de these gekomen dat organisaties complexe systemen zijn.

Complexiteit behelst het idee dat organisaties en markten complex zijn door een enorm groot aantal oorzaak-gevolgrelaties die onderling ook nog vaak verweven zijn.<sup>1</sup> Het lijkt erop dat het object van studie – markten, organisaties, afdelingen, teams, enzovoort – door de *verwevenheid* van oorzaken en gevolgen te beweeglijk is om in detail te volgen. Dus buiten het feit dat een organisatie te rijk is aan oorzaken en gevolgen om te bevatten, is het niet eens mogelijk om oorzaken en gevolgen te volgen op punten waar oorzaken en gevolgen verweven zijn.

Om te illustreren hoe complexiteit ons begrip van de organisatie beperkt, kunnen we ons afvragen wanneer de organisatie als complex *ontstaat en eindigt*: wanneer wordt een initiatief van een groep mensen een organisatie? Er zijn geen duidelijke criteria juist doordat er zoveel verschillende oorzaken en gevolgen in elkaar moeten grijpen. Er moet een gedeeld idee zijn over het oogmerk van de organisatie, instemming door geldverstrekkers, kennis en betrokkenheid door deelnemers, een opkomende aanwezigheid door persoonlijke netwerken, rituelen (de inauguratie van het bedrijf), en symbolen (zoals een website), vertrouwen bij potentiële klanten, enzovoort. Al die elementen worden op een onduidelijk moment dusdanig samenhangend dat er een brede consensus is over ‘het feit’ dat er inderdaad een organisatie is. Los van die consensus is er kennelijk geen ‘feit’.

Of omgekeerd: wanneer houdt een organisatie op? Is het nadat de cruciale klant met een andere organisatie in zee gaat, is het nadat de geldschietters de kraan dichtdraaien, is het op het moment dat het topmanagement het slechte nieuws aan de werknemers verkondigt, of is het als de curator binnenkomt en de inventaris gaat veilen? En dan is er nog de fameuze doorstart, zodat een afgeleid bedrijf weer zonder schulden verder kan gaan. Is de organisatie dan opgehouden of niet? Er zijn tal van voorbeelden waar de identiteit van de organisatie onbepaald blijkt, en de grens voortdurend en onzichtbaar verschuift. Het lijkt dus niet eenvoudig om de organisatie als ‘feit’ te beschrijven. Welke observaties horen bij de organisatie en welke niet? *Waar zijn ‘de feiten’?*

De zoektocht naar *feiten* heeft duidelijk gemaakt dat die helemaal niet zo gemakkelijk te vinden zijn. Tevens blijkt dat als we *besluiten* nemen, we veel *informatie* moeten verwerken, er is veel meer informatie relevant om tot een besluit te komen dan we kunnen verwerken. En als we de focus leggen op de vraag wat die informatie betekent, dan blijken er zelfs weer verschillende *interpretaties*, classificaties en waarderingen te zijn, afhankelijk van de context waarmee we ons identificeren.

Als we nu teruggaan naar de vraag of we feiten zouden moeten vastleggen, dan wordt het wel duidelijk waar de schoen gaat wringen. Op basis van welk criterium selecteren we uit al die mogelijke indrukken en observatiepunten? Vanuit welke context interpreteren we die indrukken? En op basis van welke rationele gronden

---

<sup>1</sup> Vergelijk hierover nader: hoofdstuk 9 van Krijnen ‘Over het wetenschapstheoretische profiel van de economische wetenschappen’.

nemen we deze beslissing? Dit zijn filosofische vragen die voor bedrijfskundigen in hoge mate relevant zijn.

### § 3.8 Reductie

Als we accepteren dat er meervoudige relevante contexten zijn binnen een organisatie en complexiteit doordat oorzaken en gevolgen met elkaar verweven zijn, dan zijn er een aantal implicaties voor het denken over en het handelen in organisaties.

Complexiteit leidt ertoe dat het kenobject – markt, bedrijfstak, organisatie, afdeling, project, team – van de economische en bedrijfswetenschappen op basis van het tot nu toe voorgestelde dominante model van verklaring door feiten ongrijpbaar blijft. Entiteiten als markt, bedrijfstak, organisatie, enzovoort zijn geen observeerbare ‘feiten’ die losstaan van onze kennis.<sup>2</sup>

Wat we in ieder geval kunnen zeggen: complexiteit in organisaties heeft voor onderzoekers en organisatieprofessionals tot gevolg dat *reductie* onvermijdelijk is, de hoeveelheid aan indrukken en mogelijke data is anders onhanteerbaar. Maar *hoe* moet deze reductie plaatsvinden? Binnen de academische wereld wordt in een groot aantal gevallen deze reductie gemaakt met behulp van modelleertechnieken vanuit een theoretisch perspectief waarin de wetenschapper zich heeft gespecialiseerd. Binnen de organisatieadviespraktijk berust de reductie vooral op de methode van de consultancyorganisatie, zodat bijvoorbeeld een organisatieprobleem wordt aangepakt als een informatieprobleem door een technisch consultant. Algemener gezegd: het resultaat van deze reducerende beweging past binnen een *vooraf* bepaald theoretisch kader – aan ‘feiten’ gaan keuzes vooraf, niet andersom.

Er zijn twee *problemen* bij deze vooraf bepaalde reducerende beweging.

Het meest voor de hand liggende probleem is de zogenaamde *blinde vlek*. We bestuderen alleen op een vooraf gegeven manier organisaties of markten en begrijpen daarom alleen maar een enkel aspect. Soms wordt dit vergoelijkt met het concept ‘bounded rationality’. Oorspronkelijk was dit concept bedoeld om te laten zien dat de besluiten van economische actoren soms irrationeel zijn. Door hun beperkte inzicht of rationaliteit nemen deze suboptimale beslissingen. Maar de uitspraak over de onvermijdelijkheid van de beperkte kennis van de complexiteit van organisaties en markten slaat terug op de onderzoeker zelf. Het argument is dan dat we onherroepelijk slechts één aspect van de complexe werkelijkheid kunnen begrijpen. De rechtvaardiging van zo’n houding komt voort uit het idee dat we alle aspecten bij elkaar op zouden moeten tellen; dit is echter een illusie. Alleen zolang er bepaalde aspecten wordt belicht, is het mogelijk kennis te vergaren.

Hoewel de poging om tot een synthese te komen waardevol kan zijn, is het geen oplossing in alle gevallen. Zoals we al eerder hebben gezien, kunnen verschillende uitgangspunten tot strijdige conclusies leiden en is zo’n optelling dus helemaal niet zo voor de hand liggend (die optelling vooronderstelt immers dat we al over de elementen ervan als ‘feiten’ beschikken). Daarmee staat ook de zin van de analyse van zo’n aspect ter discussie. Het is alleszins te betwijfelen of er voor alle

---

<sup>2</sup> Dit is een thema dat in vrijwel ieder hoofdstuk van dit boek terugkeert.

omstandigheden een vooraf gegeven reductie mogelijk is naar een inhoudelijk perspectief dat bijdraagt aan inzicht. Complexiteit betekent dat veel factoren bijdragen aan een situatie, waarbij niet van tevoren is gegeven welke de belangrijkste zijn. Hoe is het dan te verdedigen om, zonder naar de situatie te kijken, te besluiten de meeste factoren te negeren? Sterker zelfs: Op basis van het perspectief dat we hier ontwikkelen moeten we zelfs vragen: wat kan de notie ‘de situatie’ nog betekenen?

De kwestie ligt bij de traditionele natuurwetenschappen anders. Hier werkt bijvoorbeeld, ongehinderd door het feit dat het object allerlei aspecten heeft (chemische samenstelling, culturele waarde, enzovoort), de zwaartekracht onverminderd door. Dat is echter niet zo bij de organisatie als kenobject. De economische wet van vraag en aanbod werkt tussen bedrijven, afhankelijk van de vraag of de interne organisatie in staat is informatie te vergaren en een beeld op te bouwen van de markt, of organisaties onderling al of niet een netwerk vormen gebaseerd op vertrouwen en langdurige relaties in plaats van opportunisme, in hoeverre de overheid in staat is prijsafspraken te voorkomen, enzovoort.<sup>3</sup> Het verschil met de traditionele natuurwetenschappen is dus dat we om een uitspraak te doen over een organisatie niet zomaar mogen abstraheren van de details van die organisatie en ervan uit kunnen gaan dat bepaalde economische wetten en organisatieprincipes onverminderd door werken.

Het tweede probleem bij de reductie is de *selffulfilling prophecy*. Kort gezegd komt het erop neer dat de manier waarop we onze omgeving bezien en tegemoet treden tot gevolg heeft dat onze omgeving reageert in diezelfde termen: we worden bevestigd in onze visie. Bijvoorbeeld, doordat managers werknemers zien als ondergeschikten aan zichzelf, handelen ze door de taken en zelfs verrichtingen van die werknemers te bepalen. Als werknemers daarop reageren met een *laissez-faire*-houding, worden de managers bevestigd in hun oorspronkelijke visie door het gebrek aan initiatief dat ze vervolgens van de werknemers ervaren. Een ander voorbeeld is dat een vergelijkende studie tussen economiestudenten en studenten sociale wetenschappen uitwees dat economiestudenten veel vaker opportunistisch handelen. We kunnen ons afvragen of de studie economie haar studenten door haar mensbeeld zo heeft ‘opgevoed’ met de waarde van opportunisme (en of de maatschappij daarmee is opgeschoten).

Deze cycli van interpretatie, handeling en zelfbevestiging zijn al vaak beschreven in literatuur om destructieve handelingen en organisatieparadoxen te verklaren. Een reductie van de complexiteit naar een bepaald *model* binnen een *vooraf* gegeven kader kan er dus toe leiden dat we niet alleen de cruciale factoren over het hoofd zien, maar ook dat we juist extra problemen introduceren. We zijn verantwoordelijk voor de keuze van het model en de acties die daaruit voortvloeien. In een metafoor is het net als met een vaccinatie. De kwaal en het geneesmiddel worden samen binnen het systeem gebracht. Onterechte vaccinaties zijn onverantwoord omdat je het gevaar loopt een nieuwe ziekte te introduceren. Is er dan niet eerst een zorgvuldige diagnose nodig?

Dit alles wil niet zeggen dat reductie verkeerd is. Het is veeleer een pleidooi voor de relevantie van reflectie op vooronderstellingen van bedrijfskundig onderzoek. Met

---

<sup>3</sup> Vergelijk hierover ook hoofdstuk 7 van Heldring ‘Bedrijfskunde en begripsvorming’.

name is het van belang op de relatie tussen vooronderstellingen en resultaten van het onderzoek te letten. Daar is filosofie voor nodig. Filosofie is de plaats waar dergelijke vooronderstellingen en hun betekenis voor ons begrijpen van de werkelijkheid tot thema van onderzoek worden. Merkwaardig genoeg komen we pardoes in de filosofie terecht als we de simpel klinkende vraag stellen: *waar zijn de feiten?*

### § 3.9 Conclusie

We zijn begonnen de mogelijkheid te verkennen of keuzes en uitspraken over organisaties met feiten onderbouwd kunnen worden. Wat bleek is dat in het selecteren, meten, vastleggen en rapporteren al zoveel keuzes besloten liggen dat duidelijk wordt: feit en keuze zijn verweven. Het verzamelen van indicatoren in organisaties berust op drie factoren: de *identificatie* van het juiste moment voor de meting en vastlegging; de juiste *classificatie* van de opgedane indrukken in termen van een transactie, besluitvormingsfase of procesfase; de *kwantificering*, of het bepalen van de kwaliteiten van de eigenschappen van de meting.

Geen van die factoren is onproblematisch en de vraag is wat zo'n indicator uiteindelijk indiceert. Dit heeft te maken met de *complexiteit* van een organisatie, de verscheidenheid aan interpretaties door specialisatie en professionalisering, en de dynamiek tussen organisatie en omgeving.

De verkenning van de relatie tussen feit en keuze bracht ons tot de thema's contextualiteit en complexiteit. Contextualiteit vertelt ons dat de betekenis van feiten, metingen, gegevens en rapportages niet gegeven is, maar afhankelijk is van de context waarin die worden gebracht. Complexiteit vertelt ons dat organisaties een fundamentele verwevenheid kennen van oorzaken en gevolgen. Organisatieprocessen zijn eerder doorlopend dan dat ze zich in nette fasen presenteren aan degene die een meting wil verrichten, waardoor het moment van meting altijd iets willekeurig heeft. Door de verwevenheid van allerlei gebeurtenissen binnen organisaties in talloze constellaties is ook het classificeren van bijvoorbeeld een transactie niet een eenduidige bepaling, maar eerder een inschatting. De bepaling van de waarde van de meting blijkt ook allesbehalve onproblematisch. Is er wel een inschatting te maken die de verschillen tussen de professionele perspectieven in een complexe situatie overstijgt? Een pragmatische oplossing is, zoals we hebben gezien bij de bespreking van accounting, om dan een maat te nemen die minder problematisch is in inschatting (kosten in plaats van waarde van de transactie), maar die niet beantwoordt aan de oorspronkelijke doelen. 'Feiten' lijken onlosmakelijk met keuzes verbonden.

Alle sociale wetenschappen worstelen met het probleem dat er in de sociale wereld situaties zijn waarin er verschillende perspectieven spelen, zonder dat er doorslaggevende criteria zijn om te bepalen wie gelijk heeft. Contextualiteit is een belangrijk thema zodra het over menselijke systemen gaat. De intrinsieke samenhang tussen talloze factoren die fysieke en geestelijke gezondheid mogelijk maken, is een voorbeeld van complexiteit die binnen de medische wetenschappen en de psychologie speelt. Net zoals bij organisatiewetenschappen een gedeeld begrip ontbreekt van wat organisatie is, ontbreekt bij de psychologie en de medische wetenschappen een gedeeld begrip over wat gezondheid is en een gedeeld inzicht in hoe gezondheid

verklaard moet worden. Het is niet voor niets dat klachten van patiënten over moeheid of gebrek aan energie maar zelden behandeld kunnen worden.

Waar onderzoekers en professionals mee worstelen is de complexiteit, de onbepaaldheid en de ambiguïteit van organisaties. Dat betekent dat ‘feiten’ zich niet als ‘objectieve’, van de onderzoeker onafhankelijke variabelen presenteren, noch dat er een neutrale selectie is van alle indrukken en observatiepunten. Welke aannames en inschattingen nemen we, wat zijn de relevante uitgangspunten waarmee we de complexiteit van een organisatie hanteerbaar maken, wat houdt de verantwoordelijkheid in voor die inschattingen, aannames en uitgangspunten? Kortom, hoe kunnen we de objectieve geldigheid van onze aanspraak als bedrijfskundigen begrijpen, als we niet zomaar over ‘feiten’ beschikken? Hoe rechtvaardigen we de geldigheid van die kennis? Wederom zeer belangrijke filosofische vragen over de fundamenteën van de bedrijfskundige (onderzoeks)praktijk.

### § 3.10 Resumé

In het doen van organisatieonderzoek, of dat in de vorm is van wetenschappelijk onderzoek of in de vorm van een advies- of beleidstraject, worden feiten gepresenteerd. Feiten dienen dan om een bepaald totaalbeeld te onderbouwen en de keuzes of besluiten die daaruit voortvloeien. Maar waar zijn die feiten eigenlijk? Het antwoord op deze vraag is helemaal niet zo duidelijk als in de leerboeken wordt voorondersteld. Meten doen we met behulp van indicatoren, maar als we alleen maar de beschikking hebben over indicatoren en geen enkel direct feit, wat weten we dan eigenlijk over een organisatie? We starten een zoektocht naar de feiten bij die gebieden in organisaties waar we in ieder geval feiten zouden verwachten: accountancy, informatietechnologie en besluitvorming. In alle gevallen rijst de twijfel op drie punten: het moment waarop de meting moet worden gedaan, over welk feit de meting iets zegt, en zelfs de kwantiteit en kwaliteit van de karakteristiek van het fenomeen. Het blijkt dat er allerlei impliciete keuzes voorafgaan aan de meting. Keuzes en feiten in organisatiepraktijken en organisatieonderzoek blijken dusdanig verweven dat we net zo goed kunnen zeggen dat feiten onze keuzes bepalen, als het omgekeerde: onze keuzes bepalen de feiten. Maar wat betekent dat? Betekent het dat we feiten strak moeten vastleggen om besluiten te onderbouwen en te rechtvaardigen? Aan de hand van twee karakteristieken van organisaties – complexiteit en contextualiteit – wordt inzichtelijk gemaakt waarom het zo moeilijk is om keuzes en feiten te scheiden. De pretentie dat er organisatiefeiten bestaan die onafhankelijk zijn van onze keuzes is verbonden met twee problemen. Het eerste probleem is het bestaan van een blinde vlek. Als we zonder een brede verkenning van de organisatie kiezen om op één manier te kijken, dan missen we heel wel cruciale aspecten, wat ons doel ook is. Het tweede probleem is het creëren van de zogenaamde ‘selffulfilling prophecy’. De keuze om onze omgeving op een bepaalde manier te bezien en te benaderen, leidt al tot zulke resultaten dat we niet meer kunnen spreken van feiten. Een reflectie op vooronderstellingen lijkt dus een praktijk die geen overbodige luxe is voor het begrijpen van organisaties.



### § 3.11 Zelftoets en opdrachten

#### *Zelftoets*

1. Volgens zowel Cooper en Schindler als Needles, Powers en Crosson spelen bij elke meting drie problemen. Welke zijn dat?
2. Die drie problemen zijn eigenlijk keuzes die bij het meten worden gemaakt. Waarom is het een probleem dat een keuze voorafgaat aan de meting?
3. Waarom kan met behulp van de notie 'contextualiteit' getoond worden dat er een probleem bestaat bij het bepalen van de grenzen van een organisatie? Leg dat probleem uit aan de hand van het voorbeeld van de universiteit en de student.
4. Waarom vormt complexiteit een probleem bij het bepalen van het moment waarop een organisatie eindigt?

#### *Opdrachten*

De human resource management-afdeling van een grote verzekeringsmaatschappij is bezig met het ontwikkelen van een beleid om de arbeidsproductiviteit te bewaken; 'arbeidssatisfactie' is daarbij een bijzonder punt van aandacht. Als consultant krijg je de opdracht om te adviseren hoe de organisatie de relevante data kan verzamelen om daarmee de HRM-beleidsontwikkeling te informeren en op termijn te evalueren. Een stap binnen dat advies betreft een beschrijving hoe het ziekteverzuim kan worden bepaald op een regelmatige basis.

1. Bepaal een procedure hoe het ziekteverzuim in de verzekeringsmaatschappij kan worden bepaald. Welke gegevens moeten worden verzameld? Hoe en wanneer moeten die worden verzameld? Hoe vindt de rapportage plaats?
2. Zijn de stappen en de afwegingen die tijdens de procedure moeten plaatsvinden op hun beurt onderbouwd? Indien niet, is dat wel mogelijk?
3. Is de procedure volledig? Welke niet voorgeschreven keuzes en persoonlijke inschattingen spelen er in de totstandkoming van de rapportage?
4. Kan de procedure afdoende gecontroleerd worden zodat de rapportage gebaseerd is op feiten? Hoe dan, of waarom niet?
5. Zijn alle – mogelijk – relevante feiten met betrekking tot ziekteverzuim opgenomen in de bepaling en rapportage van het ziekteverzuim? Beargumenteer hoe je weet dat je volledig bent geweest en als dat niet zo is, waarom niet.
6. Probeer op een argumenterende wijze een kritische vraag over de tekst te stellen. De vraag kan gaan over iets wat je niet begrijpt; leg in dat geval uit waarom je de betreffende kwestie niet begrijpt. De vraag kan echter ook gaan over een kwestie waarmee je het niet eens bent; leg in dat geval uit waarom je het er niet mee eens bent.

### § 3.12 Literatuur

Alvesson, M. en D. Kärreman, 'Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences', *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No. 2, 2002, p. 136-158.

Boje, D.M., R.P. Gephart Jr., T.J. Thatchenkery (Eds.), *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, 1996.

Cilliers, P., *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, 1998.

Hatch, M.J., *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University Press, 1997.