

"Mensen en hun vormen", over het gedachtegoed van Jan Buiters

Artikel in verband met het jubileumsymposium "It takes two to tango" voor 25 jaar Obelon.
Ad Standaard

Inhoud

[Het kenobject: mensen en hun vormen](#)

[Een aanpak: vrijen met het object](#)

[Onderzoeksmethodiek en -optiek](#)

[Waardebepaling: "Over de pijn en de gein"](#)

[Het primaat van het primaire proces](#)

[Positiebewustheid](#)

De naam Jan Buiters, van 1968 tot 1988 hoogleraar bedrijfskunde, bedrijfssociologie aan de Erasmus Universiteit is onlosmakelijk aan Bureau Obelon verbonden. Jan inspireerde tot de oprichting van het bureau en zou tot het eind van zijn leven onze adviseur, duvelstoejager en onvergetelijke vriend blijven. Tot vlak voor zijn dood, sleepte Jan zich nog de trappen van ons kantoor op, om aan besprekingen deel te nemen.

Jan Buiters heeft school gemaakt: de Rotterdamse school. Een voor de buitenwereld niet zo zichtbare school, want hij publiceerde weinig. Voor generaties leerlingen echter een zeer tastbare en zoals na vele jaren blijkt, ook een zeer vitale school. In het vriendenboek (Besturing en beheersing van organisaties, 1988) dat hem bij zijn afscheid werd aangeboden, werd door zeer uiteenlopende wetenschappers en adviseurs over zijn nalatenschap geschreven. En met meer consistentie dan hem zelf lief was, zoals Joop Ramondt het uitdrukte. Want consistentie had zijn voorkeur niet. Liever haalde hij intellectuele constructies onderuit: van anderen maar ook van zichzelf.

"De methode bestaat niet", plaagde hij graag bij pogingen zijn gedachtegoed te omschrijven. Bij zijn afscheid als hoogleraar aan de Erasmus Universiteit organiseerde Obelon een openbare les die hij de titel gaf: "Weg met de wetenschap, leve de verbaasde kabouter!", later gepubliceerd in Mens & Onderneming (mei/juni 1989). Hoewel vaak onbegrepen, raakte deze metafoer de kern van zijn gedachtegoed. Niet de wetenschap maar de "verbaasde kabouter" moet bij een onderzoeker van organisaties voorop staan. Geen modellen van de werkelijkheid, maar de werkelijkheid zelf moet aangrijpingspunt zijn. In die werkelijkheid moet de onderzoeker: als een verbaasde kabouter op zijn kleine, maar stevige beentjes staan en zich afvragen: "Hoe kan het hier werken, wat doe ik hier, wat wil men van mij, kan ik dat ook, wil ik dat ook?".

Rond zijn overlijden ontmoetten vele 'Buitersianen' elkaar weer. Verschillende generaties, vaak decennia lang " bezig met organisaties", zoals Jan het in zijn 'master class' noemde. Sommigen nog regelmatig met hem in contact, velen jarenlang niet. Het gedachtegoed heeft die jaren gemakkelijk overleefd. Sterker nog: voor velen is de kracht en waarde ervan alleen nog maar duidelijker geworden. Dit bleek onder andere uit de behoefte om de ervaringen te delen en uiting te geven aan die elementen die onovertroffen zijn gebleken.

Bij ons 25 jarig bestaan hoort aandacht voor de belangwekkende nalatenschap van Jan Buiters. Uit respect voor hem, maar ook voor zijn school, waarvan wij de waarde graag zichtbaarder

zouden willen maken. Wij hopen dat de beperkte aandacht binnen ons symposium, hierin een eerste stap zal blijken te zijn.

Om het gedachtegoed dichterbij buitenstaanders te brengen hebben wij hieronder een aantal kenmerken, samengevat. U begrijpt na het voorafgaande, dat het niet eenvoudig is dat te doen. Om u een beeld te geven hebben wij zes hoofdpunten gekozen:

1. Het kenobject: mensen en hun vormen
2. Een aanpak: vrijen met het object
3. Onderzoeksmethodiek en -optiek
4. Waardebepaling: "Over de pijn en de gein"
5. Het primaat van het primaire proces
6. Positiebewustheid

1. Het kenobject: mensen en hun vormen

Elke wetenschap begint met de bepaling van het object: waar gaat het over?

Wat het object is van de organisatiewetenschapper lijkt eenvoudiger dan het is. "Organisaties, natuurlijk", zult u zeggen, maar wat is daar eigenlijk mee gezegd? De organisatiekunde kent hierover al zeer uiteenlopende opvattingen, die elkaar theoretisch en helaas ook in de praktijk, moeilijk verdragen. Grofweg bewegen die opvattingen tussen twee uitersten: organisatiegericht aan de ene kant en mensgericht aan de andere kant.

De 'organisatiegerichten' zien organisaties als fenomenen die eigenstandig kenbaar zijn: met een eigen aard, oorzaak en gevolg. Deze benadering leidt tot algemene en technische kennis over organisatievormen, ontwikkelingsfasen, samenhangen enz.

De 'mensgerichten' zien organisaties vooral in termen van menselijk gedrag. Organisaties zijn groepen mensen die op weg zijn naar het realiseren van hun doelstellingen. Dit proces moet geholpen worden. De vorm doet er minder toe, als die maar bijdraagt aan wat de groep wil realiseren.

Voor Jan Buitter ging het juist om het spanningsveld tussen beiden: "tussen mensen en hun vormen". Mensen maken en gebruiken "vormen" (afspraken, regels, structuren) om hun doelen te realiseren. Die vormen kunnen op den duur minder overzichtelijke bouwwerken worden. Soms kan de aanleiding voor een bepaalde regeling immers verdwenen zijn en draagt een regel niet meer bij aan het realiseren van het gezamenlijke doel.

2. Een aanpak "Vrijen met het object"

De hiervoor beschreven opvatting heeft meer gevolgen dan mogelijk op het eerste gezicht lijkt. Bijvoorbeeld voor hoe de onderzoeker met organisaties om moet gaan en er kennis over verwerft. Het "object" is immers een levend geheel van mensen en hun vormen. Het organigram dat mensen uit de kast trekken is van niet meer belang dan dat het (mogelijk) mede richting geeft aan hun gedrag. De mate waarin dat in werkelijkheid gebeurt interesseert de onderzoeker wel.

Hoe je wel kennis verwerft over zo'n levend geheel vraagt volgens Buitter geen passieve, afstandelijke, maar een interactieve onderzoeksmethode. Zoals hij dit wel eens uitdrukte:

"soms moet je prikken, om door de reactie het weefsel te kunnen zien". Dit heette klinische-diagnostiek: de onderzoeker moet omgaan met zijn object, zich ermee verbinden om het te leren kennen. Vrijen.

3. Onderzoeksmethodiek en -optiek

Voor onderzoekers die vinden dat juist afstand voorwaarde is voor goede kennisverwerving, is dit een moeilijk te begrijpen standpunt. Hoe zit het dan met de objectiviteit?

De Rotterdamse school beschikt over verschillende technieken om de betrouwbaarheid van de verworven kennis te verhogen. Het voert te ver daarover uit te weiden, maar kort gezegd zijn die overwegend "*kritisch rationalistisch*" van aard. Dat wil zeggen dat de onderzoeker voortdurend actief hypothesen vormt en tegelijkertijd op zoek gaat naar gegevens die zijn vooronderstellingen zouden kunnen tegenspreken. Hij pendelt daarbij tussen praktijk en theorie: zijn hypothesen richten de gegevensverzameling, de nieuw verworven gegevens stellen de hypothesen weer bij of scherpen ze aan.

Dit pendelen wordt "*kortcyclisch onderzoek*" genoemd.

Een tweede antwoord op de vraag naar objectiviteit heeft te maken met de aard en doelstelling van de kennis die nodig is. Het gaat bij dit organisatieonderzoek om kennis die bij moet kunnen dragen aan het handelen, die interventies kan ondersteunen. Het gaat immers om het vinden aanknopingspunten voor de verbetering van het functioneren.

Algemene, objectieve kennis over organisaties is schaars, veelal abstract en zelden van directe waarde voor de problemen waarvoor organisaties zich gesteld zien. De waarde ervan is dan ook meestal indirect als referentie. Zoals Jan Buitter zei: niet het algemeen geldende (de objectiviteit) is het interessantst, juist het bijzondere, de afwijking geeft bij organisatieonderzoek inzicht. De kennis die nodig is voor organisatieverandering moet gericht zijn op het bijzondere van de organisatie (profilering) binnen zijn specifieke omgeving (plaatsing) en vanuit zijn specifieke geschiedenis (genese).

Objectieve kennis maakt het bijzondere zichtbaar, maar biedt op zichzelf geen aanknopingspunten tot verbetering.

4. Waarden bepaling: "Over de pijn en de gein"

Wat betekent een organisatie eigenlijk als die los wordt gezien van waarden? Is zoiets als een "ideale organisatie" denkbaar, zonder dat die in relatie wordt gezien met waarden die mensen eraan stellen?

Voor "Buitterianen" in ieder geval niet. Kenmerkend voor die onderzoekshouding is juist het expliciet maken van waarden. Hier uitte zich de grote maatschappelijke betrokkenheid van Buitter. De explicitering van die betrokkenheid was voor hem onmisbaar. Om welke belangen gaat het, wat betekent de organisatie voor de verschillende groepen (cliënten, medewerkers, management, bestuur) die ermee te maken hebben.

Jan Buitter was voortdurend op zoek naar deze betekenis van organisatievragen. De vraag: "Waar zit de pijn en waar zit de gein?" zit in het hoofd van alle Buitterianen.

Functioneringsonderzoek binnen organisaties gaat altijd samen met de vraag waar de lol zit en

waar niet. Wat zal de uitvoering van een opdracht voor deze balans betekenen? Is er een groep die met name de vruchten zou moeten plukken van de verandering (de loyaliteitsgroep). Is dat een andere groep dan de opdrachtgever of de groep die het probleem ervaart (het cliëntsysteem)?

5. Het primaat van het primaire proces

De Buiteraan analyseert organisaties vanuit de gang van processen: wat brengt de organisatie voort? (product, dienst). Hoe moet dit (primaire) proces worden ondersteund? Hoe wordt er gestuurd (tactisch en strategisch). De vorm, de structuur is secundair: past die, bevordert die, belemmert die?

Deze primaire oriëntatie op processen is zeker niet (en ook steeds minder) uniek voor de Rotterdamse school. Het is wel een zeer centraal staande optiek die naadloos aansluit bij de andere elementen van deze benadering.

Dit geldt ook voor de 'maatgevendheid' van het primaire proces. De secundaire en tertiaire processen moeten aansluiten bij het primaire proces en niet andersom.

6. Positiebewustheid: de verankering van de onderzoeker

De specifieke visie op het object van onderzoek, de opvattingen over hoe onderzocht kan worden, de onderzoeksmethoden en -optiek, impliceren veel aandacht voor de positie van de onderzoeker. Van hem wordt immers niet alleen kennis verwacht, maar ook effectieve verbetering. Jan Buitera maakte duidelijk hoe onderzoek, rapportage en interventie verweven zijn. Bij alles wat die doet moet een onderzoeker zich dan ook goed bewust zijn van zijn positie. Verankering was hier het sleutelwoord. Welke mogelijkheden en beperking biedt de positie van de adviseur? Kan hij de verbetermogelijkheden die hij op het spoor komt ook helpen uitvoeren? Of is hij door zijn opdracht in een aantal opzichten juist belemmerd dat te doen?

Een onderzoek is niet los te zien van implicaties voor en de beïnvloeding van de organisatie. Zo is een interview geen éénrichtingsverkeer maar beïnvloedt ook de respondent, bijvoorbeeld met een andere formulering van het probleem of de oplossingsrichtingen. Vanaf het eerste contact met de opdrachtgever probeert de "verbaasde kabouter" dan ook niet alleen een beeld te krijgen van de opdracht, maar ook van de positie van degene die hem geeft en de mogelijkheden om iets te doen met de aanbevelingen. Hoe is de verankering? Kan deze leiden tot effectieve verandering of is er te weinig ruimte, bijvoorbeeld omdat het aandeel van de opdrachtgever buiten schot moet blijven?

De noodzaak van een goede verankering stelt hoge eisen aan de 'entreefase' (vooronderzoek). Niet zelden leidt deze eerste diagnose tot afspraken over uitbreiding van "het cliëntsysteem" en bijstelling van de opdracht.

Tot slot: wat maakt dit nu bijzonder?

Hoewel sommige elementen op zichzelf beschouwd waarschijnlijk niet zo bijzonder lijken, blijkt het in de praktijk een benadering die veel houvast geeft aan de moeilijke positie van de organisatieadviseur. Zeker voor de adviseur die zich wat gelegen laat liggen aan de verwerkelijking van zijn aanbevelingen.

Er zijn implicaties die verder reiken dan op het eerste gezicht lijkt. Aardig is het om te bedenken dat een Buiteraan opvattingen van respondenten niet voor lief neemt, maar ze altijd in verband brengt met de organisatieprocessen. Over een begrip als "communicatiestructuur" kon Jan zich enorm ergeren, omdat het in een veel te ruime jas steekt. Over het onderscheid tussen cultuur en structuur zal niet lang getobd behoeven te worden omdat het begrip "vormen" alles omvat wat relevant is voor het functioneren van de organisatie: formeel of informeel; structureel of cultureel.

Bijzonder is dat enerzijds een omvattend (en consistent) stelsel van opvattingen en technieken wordt geboden; en het anderzijds veel ruimte biedt voor een open benadering van de vraagstukken waarvoor de adviseur zich geplaatst ziet. Het is een systeem, maar een zeer open systeem: het biedt de adviseur bij wijze van spreken, instrumentarium, voorbereiding op de grens van het onbekende.

Waarschijnlijk is dit het waar Jan zijn allergie voor intellectuele constructies vandaan haalde. Hij vond het belangrijker te waarborgen dat de adviseur verbaasd bleef, dan dat hij zich in de veiligheid van de wetenschap of een methode hulde. Niet alleen was hij dan ook meer geïnteresseerd in het bijzondere dan het algemene, maar vond hij ook "weten wat je niet weet", belangrijker dan "weten wat je weet".