

Over bedrijfskunde en andere kundes

Jac Christis

Inleiding: de Bader school

Vraag: tot welke school behoort je?

Hoewel begonnen als socioloog, ben ik in de loop der tijd veranderd in een bedrijfskundige. Een bedrijfskundige is iemand die organisatieproblemen (inclusief de door hen geproduceerde 'negatieve externaliteiten') analyseert met behulp van wetenschappelijke inzichten. Een bedrijfskundige combineert een praktische probleemoriëntatie met een brede wetenschappelijke belangstelling. Dat maakt het zo'n mooi vak. Omdat praktijkproblemen zich niet houden aan de disciplinaire organisatie van de wetenschap kun je grasduinen in alle disciplines, benaderingen en denkscholen, terwijl je zoektocht gestuurd wordt door de aard van het onderhanden probleem. Dat betekent tegelijkertijd dat je een gezonde distantie bewaart ten opzichte van al die disciplines, benaderingen en denkscholen. Je herkent ze makkelijker als dat wat ze eigenlijk zijn: eenzijdige, op zijn best aanvullende perspectieven op het onderhanden probleem.

Omgekeerd heeft dit tot gevolg dat je vooral voor disciplinaire buitenstaanders moeilijk te plaatsen bent. Die willen weten tot welke discipline, benadering of denkschool je behoort: ben je nu socioloog of psycholoog, sociotechnicus of arbeidsprocesbenaderaar, realist of constructivist, structuralist of culturalist, een zuiver of toegepast onderzoeker en ga zo maar door.

Antwoord: tot de Bader school

Gelukkig heb ik op de vraag 'waar hoor je nu bij?' een eenduidig antwoord: ik hoor bij de Bader school. Kenmerkend voor de Bader school is nadrukkelijk niet een specifieke inhoudelijke benadering. In plaats daarvan gaat het om de combinatie van een houding (goede bedoelingen en ideeën zijn niet genoeg) en een werkwijze (differentiëren, desaggregeren en goed opletten op wat er in de praktijk gebeurt).

Van Veit heb ik geleerd, dat zeker als je praktisch relevant bezig

wil zijn, goede bedoelingen en ideeën niet goed genoeg zijn. We weten allemaal dat goede bedoelingen tot desastreuze resultaten kunnen leiden. Bovendien zijn leuke ideeën gemakkelijk te vinden of te ontwikkelen en in die zin 'goedkoop.' Maar je weet pas of het werkelijk goede ideeën zijn als je ze gedetailleerd in praktische voorstellen kunt uitwerken.

Van Veit heb ik vervolgens geleerd wat een vruchtbare strategie of werkwijze is voor het uitwerken en toetsen van je ideeën. Die strategie bestaat uit drie onderdelen: een differentiatiestrategie (het introduceren van nieuwe begrippen en onderscheidingen), een desaggregatiestrategie (het introduceren van verschillende analyseniveaus) en het ontwikkelen van een scherp oog voor ontwikkelingen in de praktijk (die de wetenschap meestal een stap voor is).

Voor- en nadelen

Het voordeel van deze werkwijze is, dat veel discussies overbodig worden: op het oog tegenstrijdige benaderingen blijken bij nader inzien zich op verschillende analyse niveaus te bevinden of eenzijdige perspectieven te behelzen die je kunt integreren. En eenvoudige dichotomieën die discussies blokkeren worden 'opgelost' door verfijndere begrippen te introduceren die je in staat stellen meerdere aspecten van het probleemgebied te onderscheiden.

Het gevolg hiervan is natuurlijk dat de theorie complexer wordt: die complexiteit groeit exponentieel met het aantal nieuwe begrippen en analyse niveaus dat geïntroduceerd wordt. Dat is alleen een nadeel voor diegenen die dit te moeilijk vinden. Vergelijk het met de gedifferentieerdheid van je emotionele leven. Onze taal kent ongelofelijk veel verschillende emotie termen. Iemand die maar beschikt over een beperkt aantal daarvan, zal ook geen gedifferentieerd of rijk emotioneel leven hebben. Dat is in ons wetenschappelijk (en muzikaal, culinair, enzovoort) leven niet anders.

Praktisch georiënteerde wetenschap

Ik neem aan dat Veit zijn werkwijze heeft overgehouden aan zijn Weber studies. Per slot van rekening was dat bij uitstek de man van het conceptueel differentiëren op de vierkante millimeter. En ik neem aan dat Veit zijn houding ontleend heeft aan zijn poli-

tieke betrokkenheid: juist wanneer je een bijdrage wil leveren aan het analyseren en oplossen van maatschappelijke problemen, laad je de verantwoordelijkheid op je geen genoeg te nemen met goede bedoelingen en 'goedkope' ideeën.

Politieke betrokkenheid heette vroeger maatschappij kritiek. Nu heet dat 'institutional (re)design.' Mijn specialisme gaat niet over macro, maar over meso instituties en heet 'organization and job (re)design.' Dat is een ander specialisme, maar in beide gevallen gaat het om kundes: om praktisch georiënteerde ontwerp- en interventiewetenschappen. Toen Veit mij destijds aanbood om als mijn promotor op te treden, heb ik dat dan ook dankbaar aanvaard: er is niemand van wie je meer over de aard van kundes kunt leren dan van Veit! Kundes en de bedrijfskunde in het bijzonder vormen dan ook het onderwerp van deze bijdrage.

Bedrijfskunde als praktisch georiënteerde integrale interdiscipline

De boom van Mintzberg

Zoals alle kundes is de bedrijfskunde ten eerste een praktische, toegepaste wetenschap. Als zodanig wordt ze geconfronteerd met het vooroordeel dat in de bedrijfskunde geen nieuwe wetenschappelijke kennis geproduceerd zou worden. Omdat praktische problemen zich niet houden aan de disciplinaire organisatie van de wetenschap, dient de bedrijfskunde ten tweede interdisciplinair te zijn. Als interdiscipline wordt ze geconfronteerd met het 'etnocentrisme van de disciplines' (Campbell). Omdat organisaties ten derde altijd met 'systemen' van onderling samenhangende problemen geconfronteerd worden dient de bedrijfskunde integraal te zijn.

In navolging van Mintzberg kunnen we de bedrijfskunde dan ook vergelijken met een boom die bestaat uit takken, wortels en een stam die takken en wortels verbindt. De takken van de boom staan voor de bedrijfskundige functionele deeldisciplines, die zich ieder specialiseren op een soort organisatieprobleem: strategieproblemen, marketing problemen, arbeidsorganisatorische problemen, personeelsproblemen, milieuproblemen, enzovoort. De wortels van de boom staan voor de wetenschappelijke basis of mono-disciplines. Daartoe behoren enerzijds de empirische disci-

plines (zoals sociologie, psychologie, culturele antropologie en geschiedenis) en anderzijds de formele disciplines (zoals de mathematica en de logica). De theoretische en praktische filosofie (ethiek, politieke en rechtsfilosofie) laat ik buiten beschouwing en op de status van economie kom ik later terug. In de stam van de boom moeten de twee problemen van de bedrijfskunde opgelost worden. In de relatie tussen wortels en stam is dat het probleem van interdisciplinariteit. En in de relatie tussen takken en stam is dat het probleem van integrale bedrijfskunde. De bedrijfskunde reikt dus via haar takken tot ver in de organisatiepraktijk en is via haar wortels gegrondvest in de wetenschap. Alle kundes hebben noodzakelijkerwijs deze boomstructuur. Voor de afwisseling zal ik, in wat volgt, de bedrijfskunde vergelijken met de studie rechten.

De takken: functionele deeldisciplines

Alle wetenschap berust op specialisatie. In de kundes is het specialisatiecriterium niet disciplinair, maar probleem gericht. Kundes houden zich primair bezig met praktische handelingsproblemen. Kundes onderscheiden zich dan ook van elkaar door het soort problemen waar ze zich mee bezig houden. De bedrijfskunde specialiseert zich op organisatieproblemen. En binnen de bedrijfskunde vindt verdere specialisatie plaats in de vorm van de functionele deeldisciplines die zich ieder op een soort organisatieprobleem specialiseren.

Met de functionele deeldisciplines van de bedrijfskunde corresponderen in het recht de verschillende vormen van recht: publiek recht, privaatrecht, contractrecht, ondernemingsrecht, aansprakelijkheidsrecht, internationaal recht, enzovoort.

De functionele deeldisciplines vertegenwoordigen het contact met de praktijk. De praktijk is niet alleen leverancier van problemen die geanalyseerd en opgelost moeten worden. Ze is vooral ook leverancier van oplossingen die op hun merites beoordeeld en gegeneraliseerd moeten worden. Per slot van rekening is het de praktijk die met problemen geconfronteerd wordt en met oplossingen experimenteert. Vandaar dat ze meestal een stap voor loopt op de wetenschap en vandaar dat we een scherp oog moeten hebben voor wat daar gebeurt. Wat we doen is vaak niet meer dan het radicaliseren en/of generaliseren van de aangetroffen oplossingen,

verrijkt met inzichten in de – institutionele – voorwaarden voor hun radicalisering en/of generalisering.

De taal waarmee organisatieproblemen geformuleerd worden dient dicht tegen de praktijk aan te liggen. De taal van de functionele deeldisciplines (en van de verschillende rechtsvormen) is dus niet die van de wetenschappelijke disciplines: die taal is eerder een professionele dan een wetenschappelijke taal. Pas in tweede instantie worden organisatieproblemen in wetenschappelijke talen en theorieën geherformuleerd. Functionele deeldisciplines zijn dus geen toegepaste basisdisciplines: personeelsproblemen kunnen in de meest verschillende wetenschappelijke talen geherformuleerd worden.

Kundes ontlenen hun bestaansrecht aan hun praktijkoriëntatie. Alle kundes delen dan ook een affirmatieve houding ten opzichte van hun praktijkveld: je kunt als geneeskundige niet tegen gezondheid, als jurist niet tegen het recht en als bedrijfskundige niet tegen bedrijven of organisaties zijn. Zelfs zij die ‘critical management studies’ bedrijven haasten zich om te zeggen dat ze niet tegen management en managers zijn. Ze zijn tegen een bepaalde manier van managen en tegen een bepaald soort managers. Daarmee wordt het weer gewone bedrijfskunde. In systeemtheoretische termen geformuleerd: kundes kunnen de codes van de praktijkvelden waar ze toe behoren wel reconstrueren, maar niet deconstrueren (Kieserling).

De wortels: wetenschappelijke basis disciplines

De wetenschap is langs disciplinaire lijnen georganiseerd en de wetenschappelijke disciplines houden zich primair bezig met wetenschappelijke kennisproblemen en niet met praktische handelingsproblemen. De disciplines zijn tot volle wasdom gekomen door zich ‘te emanciperen’ van praktijkproblemen en zich in plaats daarvan te concentreren op eigen conceptuele, theoretische en methodologische grondslagen problemen. Doordat ze niet onder praktische handelingsdwang staan, hebben ze daar ook alle tijd voor. Daardoor kunnen ze zich een vorm van wetenschappelijk scepticisme veroorloven die desastreus zou zijn voor andere maatschappelijke levenssferen. Vandaar dat de samenleving er verstandig aan heeft gedaan dat te reserveren voor een daarop gespecialiseerd subsysteem. En vandaar dat er speciale voorzieningen

nodig zijn om de band met de praktijk weer te herstellen. Dat is de functie van de kundes.

De bedrijfskunde maakt vooral gebruik van de sociale of gedragswetenschappen. Die gaan allemaal over het handelen van personen in sociale omgevingen of contexten, maar ze doen dat op verschillende manieren. Psychologen relateren het handelen (of breder: dat wat mensen doen, denken en voelen) aan de persoon die handelt. Psychologen beschikken over een eigen taal om dat handelen in psychologische termen te herformuleren (als een ongemotiveerde, onbekwame, narcistische, enzovoort vorm van handelen). En ze beschikken over in die taal geformuleerde theorieën waarmee ze de oorzaken en gevolgen van dat handelen proberen te verklaren.

Het handelen van personen kan ook gerelateerd worden aan de institutionele omgeving waar ze onderdeel van uitmaken. Instituties worden standaard gedefinieerd als gedragsregels die individuen in staat stellen stabiele wederzijdse gedragsverwachtingen te vormen. We noemen dit de structurele kant van instituties. De regels berusten op ideeën en waarden. We noemen dit de culturele kant van instituties. Op zijn minst sinds cultureel antropologen hun etnografisch veldwerk thuis verrichten en de cultuur van de werkvloer, van het kantoor, van het bedrijf, van de buurt, enzovoort onderzoeken bestaan er afbakeningsconflicten tussen sociologen en antropologen of, binnen de sociologie, tussen structuralisten en culturalisten. Inmiddels weten we dat instituties altijd structurele en culturele kanten hebben.

Met de wortels van de boom corresponderen in het recht de sociologie, psychologie, antropologie, geschiedenis en economie van het recht. Goede juristen weten dat het recht niet gereduceerd kan worden tot haar sociale, economische, culturele of psychologische functie. Ze zullen dus, net als goede bedrijfskundigen, een gezonde afstand bewaren tot deze disciplinaire benaderingen.

Waar hoort de economie thuis?

De sociale of gedragswetenschappen gaan, zoals gezegd, over het handelen van personen in sociale omgevingen of contexten. In navolging van de systeemtheorie reken ik economie tot de kundes. In haar neoklassieke vorm ontleent ze haar wetenschappelijke status aan het mathematisch karakter van haar theoretische

modellen. Ironisch genoeg is dat mathematische karakter tegelijkertijd verantwoordelijk voor haar gebrek aan praktische relevantie. De bekende Arrow-Debreu modellen worden, ook door neoklassieke economen zelf niet bewonderd omwille van hun praktische relevantie.

Neoklassieke modellen gaan over het marktgedrag van huishoudens/consumenten en bedrijven/producenten. Deze modellen zijn gebaseerd op een aantal vereenvoudigende aannames over zowel de personen die handelen als de omgeving waarin gehandeld wordt. Personen maximeren hun eigenbelang (strategisch gedrag) hetgeen zowel volledige informatie als onbeperkte informatieverwerkende capaciteiten veronderstelt. En ze handelen/ruilen in zuivere markten. Deze vereenvoudigende aannames zijn een voorwaarde voor de toepassing van – aan de natuurkunde ontleende – mathematische en statistische technieken.

Neoklassieke economen laten stapje voor stapje en in homeopathische doses die vereenvoudigende aannames los. Voorzover dat betrekking heeft op de aannames over personen (zoals in ‘behavioral economics’ en, erg populair, ‘behavioral finance’) gaat economie steeds meer op economische psychologie lijken. Dat kan langs de lijn van handelingsmotivaties: naast ‘egoïstische ook altruïstische motieven (beter en met Veit: naast strategische ook instrumentele, normatieve, traditionele en affectieve handelingsoriëntaties). En het kan langs de lijn van de handelingsvaardigheden. Simons begrip van beperkte rationaliteit (wij weten niet alles en kunnen niet alles in een seconde uitrekenen) speelt hier een belangrijke rol. Daarbij maakt het veel verschil uit bij welke psychologisch onderzoeksprogramma aangesloten wordt. Is dat Kahnemann met zijn programma over ‘heuristics and cognitive biases’ (omdat wij beperkt rationeel zijn maken we zoveel cognitieve fouten)? Of is dat Gigerenzer met zijn programma van de ‘adaptive toolbox’ (omdat we beperkt rationeel zijn hebben we geleerd heel slim te zijn)? Gigerenzer staat natuurlijk meer in de traditie van Simon. Die was immers vooral geïnteresseerd in de slimme zoekstrategieën van de wereldkampioen schaken. Die is beperkt rationeel in vergelijking met de absolute rationaliteit van ‘homo economicus’, maar ongelofelijk slim in vergelijking met zijn of haar collega schakers.

En voorzover het loslaten van vereenvoudigende aannames be-

trekking heeft op de handelingsomgeving (zoals in de 'new institutional economics') gaat dat steeds meer op economische sociologie lijken. Ook hier opent Simons begrip van beperkte rationaliteit deuren. Volgens Simon zijn mensen, als beperkt rationele wezens noodzakelijkerwijs institutionele wezens: de wereld is te complex voor ons en wij hebben instituties nodig die een gedeelte van die complexiteit voor ons reduceren.¹ Er bestaan dus geen zuivere markten, maar alleen institutioneel vormgegeven markten.

Opvallend is dat de samenwerking met de psychologen vreedzamer loopt dan die met de sociologen. Wat institutionele en gedrags-economen eventueel onderscheidt van sociologen en psychologen is hun efficiency perspectief. Economie gaat immers in haar klassieke definitie en zelfopvatting over de efficiënte allocatie van schaarse middelen. Je kunt dat perspectief op een praktisch normatieve manier toepassen. Je behoort dan per definitie tot de kundes. Je kunt het efficiency perspectief ook als een wetenschappelijk verklarend principe gebruiken. Daarvan weten we dat het alleen onder zelden gerealiseerde voorwaarden een deugdelijke verklaring kan zijn.

Wortels en stam: het probleem van interdisciplinariteit

Het probleem van interdisciplinariteit verwijst naar het feit dat praktische problemen altijd meerdere discipline aspecten hebben. Dit probleem wordt in de stam van de boom opgelost door het vak Organisatietheorie. Organisatietheorie is een interdiscipline die uit de verschillende monodisciplines selecteert en combineert wat nodig is voor het bestuderen van organisaties:

The eclectic nature of organization studies draws scholars from economics, history, political science, psychology, sociology, and elsewhere. Disciplinary boundaries have never meant much in organization theory, and members of particular theory groups publish in topical as well as discipline-based journals (Aldrich, Ruef 2006: 4).

Organisatietheorie is echter geen praktische interdiscipline: ze specialiseert zich niet, zoals de functionele deeldisciplines, op een van de vele organisatieproblemen. In plaats daarvan houdt ze zich

bezig met datgene wat al die organisatieproblemen met elkaar gemeenschappelijk hebben: dat het problemen van organisaties zijn en niet van markten, gezinnen of economieën.

Organisatietheorie als interdiscipline verhindert de ontwikkeling van disciplinaire oogkleppen, dat wil zeggen, van bedrijfskundigen die organisatieproblemen alleen maar vanuit een sociologisch, psychologisch, of economisch, enzovoort perspectief kunnen bekijken. Organisatietheorie heeft de functionele deeldisciplines nodig voor het realiseren van haar oorspronkelijke praktische intenties en omgekeerd hebben de functionele deeldisciplines organisatietheorie nodig om te wortelen in de wetenschappelijke disciplines: bedrijfskunde als praktische interdiscipline omvat *de gehele boom!*

Technische, economische en sociale bedrijfskunde

Bedrijfskunde opleidingen kunnen geen onderwijs geven in alle wortel, stam en takkenvakken. Ze dienen zich dus te specialiseren en te profileren. In de sociaal-wetenschappelijke bedrijfskunde zal het vak organisatietheorie een prominente plaats innemen. Daarin onderscheidt ze zich van de technische en economische bedrijfskunde die zich enerzijds meer concentreren op hun mathematische en economische grondslagen en anderzijds meer aandacht zullen besteden aan de typisch technische en economische functionele deeldisciplines.

Een rechten opleiding wordt met hetzelfde probleem geconfronteerd. Wil ze veel aandacht besteden aan haar sociaal-wetenschappelijke grondslagen dan zal ze een prominente plaats inruimen voor het vak rechtstheorie.

Takken en stam: het probleem van integrale bedrijfskunde

Organisaties kunnen eenvoudig gedefinieerd worden als verzamelingen van problemen die tegelijkertijd en in onderlinge samenhang opgelost moeten worden. Positief geformuleerd zijn organisaties verzamelingen van doelen die tegelijkertijd en in onderlinge samenhang bereikt moeten worden. Integrale bedrijfskunde verwijst naar de integratie van de functionele deeldisciplines en moet dus onderscheiden worden van het integreren van de wetenschappelijke basisdisciplines (het probleem van interdisciplinariteit). Integrale bedrijfskunde verhindert de ontwikkeling van

functionele oogkleppen, dat wil zeggen, van bedrijfskundigen die organisatieproblemen vertalen in of strategieproblemen, of marketing problemen, of personeelsproblemen, enzovoort.

Er bestaat niet zoiets als een integrale bedrijfskundige theorie. In plaats daarvan moet gedacht worden aan een atlas met verschillende soorten kaarten. Integrale bedrijfskunde is de praktische vaardigheid van het selecteren en combineren van de juiste kaarten uit die atlas. Dat leren studenten dan ook alleen als in het onderwijs integratiethema's en integratieprojecten aangeboden worden. In een rechten studie correspondeert dit met de noodzaak van een 'integrated, polyjural, transsystemic' curriculum dat 'exposes all students to courses that integrate civil and common law, that encompass both public and private law themes, that consciously link domestic and international law' (Arthurs 2005: 709).

Verder valt te verdedigen dat de systeemtheorie hier goede diensten kan bewijzen. Systeemtheorie is een transdiscipline die zowel een wetenschappelijke als een toegepaste, cybernetische vorm heeft. Door haar transdisciplinaire taal bewegen systeemtheoretici zich relatief makkelijk in de verschillende wetenschappelijke en functionele deeldisciplines. Bovendien zijn ze gewend om op anti-reductionistische wijze in systeemniveaus te denken (vergelijk de huidige populariteit van systeem biologie). En tenslotte beschouwen ze systeemproblemen als aspecten van een systeem waarvan de samenhang door de structuur van dat systeem bepaald wordt. In die zin zijn ze gewend om integraal te denken.

Academisch onderzoeker en professional

Bedrijfskundigen komen we tegen in twee beroepsrollen. De academisch onderzoeker genereert nieuwe bedrijfskundige kennis in het kader van de empirische cyclus. De academisch professional past bestaande bedrijfskundige kennis toe in het kader van de interventiecyclus, de cyclus van diagnose, ontwerp, implementatie en evaluatie. Alhoewel het om verschillende activiteiten gaat ligt het academisch karakter in beide gevallen besloten in het wetenschappelijk karakter van de gebruikte begrippen, theorieën en methoden van data constructie en analyse.

Het onderscheid vormt een 're-entry' van het onderscheid tussen wetenschap en praktijk binnen de bedrijfskunde. Dat betekent ten eerste dat in de twee rollen verschillende soorten van

onderzoek uitgevoerd worden (zeg maar het verschil tussen kanker onderzoek aan de ene en het diagnostisch onderzoek van de huisarts en specialist aan de andere kant). Het betekent ten tweede dat de kundes wel degelijk nieuwe wetenschappelijke kennis produceren. Kundes zijn geen doorgeefluik tussen wetenschap en praktijk: het heeft weinig zin de praktijk te confronteren met de eenzijdige en tegenstrijdige verhalen van de disciplines. Binnen de kundes vindt een complex – interdisciplinair en integraal – transformatieproces plaats waarin wel degelijk nieuwe wetenschappelijke kennis geproduceerd wordt.

Bibliografie:

Arthurs, H. (2005) 'Madly off in one direction: McGill's new integrated, polyjural, transsystemic law programme'. *McGill Law Journal*, 50: 707-721.

Kieserling, A. (2004) *Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung: Beiträge zur soziologischen Wissens*. Frankfurt: Suhrkamp.

Simon, H. (1997) *Administrative behavior*, 4th ed. New York: Free Press.

Noten

¹ Simons *Administrative Behavior* (1947/1996) bestaat dan ook uit drie delen: wat is beslissen (de logica van het beslissen), hoe beslissen we feitelijk (de psychologie van het beslissen) en hoe worden we in onze beslissingen beïnvloed door onze institutionele context (de sociologie van het beslissen)?