

## VERMAATSCHAPPELIJING VAN DE ONDERNEMING

door Prof. dr. J. L. Bouma en drs. J. H. R. van de Poel

### Inleiding

Vermaatschappelijking wordt opgevat als een vorm van integratie van het gedrag van een organisatie en dat van zijn omgeving. Deze integratie komt ondermeer tot uiting in de afstemming van doeleinden. In dit artikel wordt ingegaan op de plaats van de vermaatschappelijking in het geheel van de afstemmingsprocessen, waarbij deze worden onderscheiden naar richting en karakter. Vervolgens zal kort worden stil gestaan bij enkele aspecten en effecten van een tweetal reeds van oudsher onderscheiden beheersingssystemen, nl. het marktmechanisme (gebaseerd op contractvrijheid en op gedecentraliseerde beslissingsbevoegdheid) en de regulering door een „overheid” (gebaseerd op erkenning van gezag en op gecentraliseerde beslissingsbevoegdheid). De beperkingen en onvolkomenheden van deze instrumenten zullen in het kort worden aangeduid en in aansluiting daarop wordt een beheersingsmethode besproken, die de gesignaleerde onvolkomenheden van het marktmechanisme en de overheidsregulering niet of in mindere mate kent, nl. de „interactieve planning”. Tenslotte wijzen wij nog op de mogelijkheden die de onderneming heeft om haar plaats en functie in de samenleving te verduidelijken.

### Richting en karakter van afstemmingsprocessen

Het gedrag van een organisatie · opgevat als een systeem · wordt aan de ene kant bepaald door de interactie tussen de medewerkende individuen en groepen (interne participanten, opgevat als subsystemen) en aan de andere kant door de interactie tussen de organisatie en haar omgeving (externe participanten).

Het proces van „self-control” · dat is: het management gericht op de handhaving van de levensvatbaarheid van de organisatie · zal, gemeten naar doelstellingen, naar opgelegde en/of aanvaarde beperkingen en naar de keuze van de middelen (en strategieën), meer of minder kunnen zijn afgestemd op de „waarden” en idealen van interne en externe participanten. In verband hiermee kunnen de gedragingen van de organisatie in meer of mindere mate zijn geïntegreerd in de gedragingen van haar subsystemen en haar omgeving.

Het proces van de afstemming van doelstellingen en van de integratie van het gedrag van de organisatie en dat van subsystemen, respectievelijk dat van de omgeving, kan eenzijdig of wederkerig zijn. Het kan in verschillende *richtingen* werken.

- De aanpassing van de organisatie aan de idealen, wensen, verlangens en waarden van de interne participanten wordt wel aangeduid met de term *humanisering*.
- De aanpassing van de individuen en groepen (interne participanten) aan de „cultuur” en doelstellingen van de organisatie staat bekend als *socialisering* of *acculturatie*.

- De aanpassing van de organisatie aan de eisen, verwachtingen en waarden van de omgeving (externe participanten) noemt men *vermaatschappelijking* („environmentalization”).
- Ter aanduiding van de aanpassing van de omgeving (als systeem van hogere orde) aan de organisatie is, voorzover wij weten, nog geen term gesmeed. Wij hanteren de term: *sociale approbatie*. De sociale approbatie heeft terzake van ondernemingsorganisaties te maken met „verbetering van het ondernemingsklimaat”, bestaande in onder andere een publieke en algemene erkenning van de (potentieel) positieve functie van een onderneming in een gedecentraliseerde orde.

Het  *karakter* van de afstemming wordt in belangrijke mate bepaald door het karakter van de relaties tussen de organisatie en haar omgeving (resp. tussen de subsystemen in de organisatie). Deze relaties kunnen worden getypeerd aan de hand van de navolgende attributen van de beslissingssituaties:

- doelstellingen („willen”)
- middelen („kunnen”)
- orde („mogen”)

Onder de „orde” verstaan wij het geheel van regels, beperkingen, procedures en voorschriften die de subjecten in acht nemen. Deze spelregels kunnen zowel van technische en fysische, als ook van juridische, ethische, sociale of economische aard zijn. Zij kunnen vrijwillig worden aanvaard dan wel onontkoombaar zijn; zij kunnen zijn gebaseerd op contractvrijheid, dan wel op natuurlijke wetmatigheid of op gezag van hogerhand.

Gelet op ieders doelstellingen, beschikbare middelen en in acht te nemen orde, kunnen de relaties tussen subsystemen, systemen en omgeving worden gekarakteriseerd als conflict, indifferentie of coöperatie.

Een subject A verkeert in een *conflict* met het subject B, indien A baat heeft bij verwijdering en afwezigheid van B uit zijn omgeving. Een subject A verkeert in een *coöperatie* met het subject B, indien A baat heeft bij opneming en aanwezigheid van B in zijn omgeving. Een subject A staat *indifferent* tegenover het subject B indien hij geen baat heeft bij verwijdering of opneming, aanwezigheid of afwezigheid van B in (uit) zijn omgeving. De relaties tussen A en B en die tussen B en A behoeven niet symmetrisch te zijn [Ackoff en Emery, 1972, hoofdstuk 12].

De relaties conflict, indifferentie en coöperatie zijn in het algemeen niet stationair, doch aan tijdruimtelijke veranderingen onderhevig. Er kan bijvoorbeeld *escalatie* of *deëscalatie* van conflicten optreden. Coöperatie kan verkeren in conflict of omgekeerd. Coöperatie kan overgaan in volledige integratie, waardoor afzonderlijke subjecten hun identiteit verliezen. Onder bepaalde voorwaarden kan zich een *stabilisatie* van de relatie voordoen, d.w.z. de veranderingen bewegen zich binnen een meer of minder ruime doch voor de betrokken subjecten acceptabele marge. Een stabiele relatie kan zich ondermeer uiten in de vorm van aanvaardbare mededinging of vreedzame coëxistentie.

De aanvaardbaarheid van een relatie tussen de organisatie en haar omgeving, resp. haar subsystemen, is niet zo zeer afhankelijk van de objectief waarneembare verenigbaarheid of strijdigheid van doeleinden, de objectief waarneembare enigheid of onenigheid over de verdeling en aanwending van middelen en de objec-

tief waarneembare naleving van of inbreuken op de orde, doch veeleer van de *subjectieve beleving* van een en ander door de partijen. In het algemeen zullen zij hun wederkerige relaties niet symmetrisch behoeven te ervaren. Hun subjectieve beleving wordt ondermeer bepaald door hun perceptie, hun twijfel of zekerheid omtrent de objectieve/feitelijke ontwikkelingen en toestanden en hun satisfactie en dissatisfactie ter zake.

Eventuele dissatisfactie kan er toe leiden, dat partijen bij elkaar te rade gaan en met het oog op een - tot dan toe wellicht sluimerend (latent gebleven) - doel „van hogere orde”, hun doelstellingen aanpassen, hun middelen opnieuw toedelen, dan wel hun „spelregels” herzien. Het mag evenwel niet worden uitgesloten, dat de betrokkenen op eigen kracht niet in staat zijn hun conflict te beheersen of hun coöperatie in toom te houden. Het ligt daarbij voor de hand, dat de toestanden van strijd en samenwerking, alsmede de daarvan te verwachten ontwikkelingen, gevolgen kunnen hebben voor anderen dan de direct betrokkenen. Deze kunnen zich in het conflict mengen of zich bij de coöperatie willen aansluiten. In vele gevallen zal, wanneer partijen zelf niet in staat zijn hun relaties bevredigend te beheersen en hun gedragingen te coördineren, door een of meer van de betrokkenen een beroep worden gedaan op een „derde”, een „buitenstaander”. Voor het spelen van deze interveniërende rol is de overheid (per definitie) een aangewezen instantie. De interventie zal moeten aansluiten bij de in de betrokken samenleving geldende coördinatieprincipes.

De aanpassing van de gedragingen van organisaties in het algemeen en van ondernemingen in het bijzonder, aan de gedragingen en verlangens van interne en externe participanten is afhankelijk van de methoden en instrumenten die worden gehanteerd om de gedragingen te coördineren.

Bekende en van oudsher beproefde coördinatie-instrumenten zijn o.a. de markt, sturend via het prijsmechanisme, en een overheid (autoriteit), sturend via voorschriften.

De coördinatie via *de markt en het prijsmechanisme* berust op het algemene principe: „Voor wat, hoort wat”, gebaseerd op de orde van contractvrijheid en verplichte nakoming van vrijwillig aangegane verbintenissen. Dit is echter niet toereikend om alle relaties tussen de onderneming en haar omgeving resp. subsystemen te reguleren. Men denke aan de zogenaamde „externe effecten”; dit zijn gevolgen van handelingen van een bepaald subject, die door „derden” worden ondervonden (genoten of geleden) en waarvoor via het prijsmechanisme geen verrekening plaats vindt. Ook kan een bevredigende coördinerende werking van het prijsmechanisme worden gefrustreerd door machtsverhoudingen, berustend op verdeling van middelen en/of op uiteenlopende onderworpenheid aan de orde.

Het regulerende overheidsingrijpen kan verschillende vormen aannemen. Het *directe overheidsingrijpen* komt tot uitdrukking in geboden en verboden. Het *indirecte overheidsingrijpen* sluit aan op een marktmechanisme en manifesteert zich in heffingen (belastingen, accijnzen, boetes), subsidies en premies. Voorlichting en overleg kunnen zowel direct als indirect ingrijpen, begeleiden en ondersteunen. Ook kan de overheid rechtstreeks als „ondernemer” aan het economisch proces deelnemen en produktiemiddelen onder staatsbeheer brengen (nationalisatie van produktiemiddelen). Hoewel in sommige ideologieën de nationalisatie van het kapitaal en de vermaatschappelijking van de productieorganisatie min of meer aan

elkaar worden gelijkgesteld, behoeft zulks in het algemeen niet het geval te zijn. Evenals het prijsmechanisme kent ook het regulerende overheidsingrijpen zijn grenzen met betrekking tot de realisatie en stimulering van de vermaatschappelijking van de onderneming.

De *interventie* in conflict en coöperatie kan naar aard en ingrijpendheid variëren. In principe onderscheidt men de door de interveniënt te weeg te brengen veranderingen in die met een statisch karakter en die met een dynamisch karakter. Men spreekt ook wel van „first-order changes” en „second-order changes”, resp. veranderingen volgens het expert-model en die volgens het leermodel [Zwart, 1976].

In het expert-model wordt de interventie gericht op het veranderen van de gegeven situatie in een door partijen gewenste richting, door middel van verruiming van de beschikbare middelen en door wijziging van de orde. De keuze van de instrumenten door de interveniënt is gebaseerd op gezag uit hoofde van macht en/of deskundigheid. De Wet op de Jaarrekening en de Wet Investeringsrekening kunnen als voorbeelden van instrumenten in dit kader worden opgevat.

In het leermodel tracht de interveniënt de betrokken conflicterende resp. coöpererende partijen zoveel mogelijk te laten experimenteren met hun probleem, teneinde hun vermogen tot het oplossen van problemen te ontwikkelen. In het algemeen worden geen beperkende voorschriften gegeven, omdat daardoor experimenten feitelijk onmogelijk worden gemaakt. Het valt op dat de Nederlandse overheid nauwelijks intervieneert volgens het leermodel, doch vrijwel steeds optreedt met rechtstreekse ingrepen en beperkingen.

#### **Interactieve planning in de georiënteerde markteconomie**

Zowel het marktmechanisme als het regulerende overheidsingrijpen zijn in hun huidige en historische verschijningsvormen, beperkt qua maatschappij-integrerende en coördinerende rol. De „georiënteerde markteconomie” - zoals sinds een aantal jaren onze huidige economische orde wordt genoemd - lijkt behoefte te hebben aan een nieuwe stijl van besluitvorming en interactie tussen de verschillende maatschappelijke groeperingen en instanties. Een aanzet tot zo'n besluitvormingsstijl is de zogenaamde interactieve planning. Dit is een wijze van besluitvorming waarbij twee aspecten op de voorgrond treden: continuïteit en participatie. Naar ons oordeel kan de interactieve planningstijl functioneren als een maatschappelijk integratie-instrument, zonder dat (opnieuw) een oordeel over de gewenste (of ongewenste) mate van centralisatie in de maatschappelijke besluitvorming van node is. Met andere woorden: de ontwikkeling van interactief plannen op grote schaal, is een goed supplement voor zowel het marktmechanisme als het regulerende overheidsingrijpen.

*Planning* is „zich stelselmatig voornemen”, wat neerkomt op anticiperende besluitvorming met betrekking tot een systeem van beslissingen, die gefaseerd en gecoördineerd worden genomen. Planning is gericht op het realiseren van gewenste toestanden die zich niet zullen voordoen indien geen maatregelen worden genomen. Het behoeft daarbij niet te gaan om het bereiken van een „natuurlijk” eindpunt [Ackoff, 1970]. Planning omvat de keuze van zowel doelstellingen als ook middelen die dienstbaar zijn aan het bereiken van de doelstellingen, zulks impliceert tenminste enige keuzevrijheid, dat wil zeggen enige mogelijkheid om één



of enkele variabelen te beheersen. Plannen is in elk geval meer dan een pre-actief inspelen op voorspellingen van ontwikkelingen in de „omgevingsvariabelen”. De planner dient er op bedacht te zijn, dat de omgeving en ook zijn eigen wensen en verlangens soms zo snel kunnen veranderen dat men deze met behulp van voorspellingstechnieken niet tijdig kan identificeren. Derhalve is flexibiliteit in doelstelling en middelenaanwending van groot belang en het beschikken over voldoende vermogen tot aanpassing aan veranderende omstandigheden is een noodzakelijke voorwaarde voor de levensvatbaarheid van de betrokken organisatie (resp. het betrokken individu). Dit vermogen wordt door Ackoff, „ideal-seeking behavior” genoemd [Ackoff en Emery, 1972].

*Interactieve planning* impliceert een bepaalde manier van „omgaan met de omgeving”. Het is niet voldoende dat de planner een scheiding aanbrengt tussen factoren die hij op een bepaald tijdstip wél, en die welke hij niet kan beheersen. Hij zal bovendien zijn wensen en verlangens kenbaar moeten maken aan zijn omgeving, teneinde aldus mede het klimaat te scheppen waarin zijn voornemens gerealiseerd kunnen worden. De omgeving moet, zo mogelijk, positief komen te staan ten opzichte van het streven van het plannende subject (organisatie of individu) via acceptatie van zijn doeleinden en voorgenomen middelen. Een situatie waarin alle planners/beslissers in een bepaald systeem zich zodanig gedragen ten opzichte van elkaar, is er één van wederzijdse participatie.

Behalve door participatie wordt de interactieve planning ook gekenmerkt door continuïteit. Continuïteit kan worden opgevat als interactie van de beslisser met zichzelf in de loop van de „tijd”. Participatie is te verstaan als interactie met betrekking tot de dimensie „plaats”, d.w.z. interactie tussen de beslisser en zijn omgeving (en in het geval van een organisatie, ook de interactie met en tussen de subsystemen van de organisatie). Interactief plannen kan men derhalve omschrijven als het coördineren door middel van participatieve en continue besluitvorming<sup>1)</sup>.

Het valt intussen niet mee dit soort abstracte gedachten over planning in de praktijk te brengen, of anders gesteld: het is niet zonder meer duidelijk hoe de interactieve planning tegemoet komt aan de gesignaleerde tekortkomingen in de afstemmingsmethoden die met name door overheid en ondernemingen worden toegepast. De rol van de (centrale) overheid in onze huidige samenleving is zonder enige twijfel zeer belangrijk voor vrijwel ieder aspect van het leven. De betekenis van die rol is in de loop van de tijd steeds toegenomen en nooit, ook niet tijdelijk, afgenomen. Het is dan ook voor velen een droevige zaak om in dit verband trends te extrapoleren. De verzorgingsstaat heeft intussen voorzieningen gebracht, die niet gemist kunnen worden in een samenleving die zichzelf leefbaar wil houden. Afgezien evenwel van de dagelijkse politieke conflicten over de „invulling” van het overheidsbeleid, bestaat er eigenlijk geen verschil van inzicht ter zake van de rol van de overheid in de verzorgingsmaatschappij, welke door haar gecreëerd is en in stand gehouden wordt. Allerevengens huldigt men het principe dat de overheid zich legitimeert door de verzorging van de verschillende maatschappelijke groeperingen, en niet door zich te beroepen op een of ander absoluut en hoger gezag. Aldus is het „vrije spel” der maatschappelijke krachten, voorheen beoefend

---

<sup>1)</sup> Dit „interactief plannen” vertoont verwantschap met wat Van Gunsteren „communicatieve planning” heeft genoemd [Van Gunsteren, 1976]. Ackoff onderscheidt vier soorten planning: reactief, inactief, pre-actief en inter-actief, waarbij de eerste drie aangeduid worden als non-planning, anti-planning of pseudo-planning [Ackoff, 1974].

op de markt, voor een aanzienlijk deel overgeheveld naar de arena van de politieke en vooral ambtelijke besluitvorming, overigens met doorkruising of ondersteuning van de zijde van het „particuliere initiatief” [zie o.a. Van Doorn, 1977]. Het nadeel van dit systeem (waarin alle betrokkenen formeel accepteren dat de overheid *overheerst*) is de onbestuurbaarheid. Steeds zijn er maatschappelijke groeperingen te vinden voor een nieuw aspect van de verzorging of voor het in andere richtingen aanwenden van bestaande voorzieningen [Eizenga en Klaassen, 1977]. Een enorme expansie van de overheid is hiervan het resultaat, terwijl de overheid bovendien zelf partij is geworden, omdat zij evenals andere organisaties, zich wil continueren. Daar komt nog bij dat de overheid zo overheersend is, dat zij het zich kan veroorloven geen onnodige risico's te lopen bij het ontwikkelen van haar beleid: de overheid experimenteert niet of nauwelijks. Dit vormt in feite het grootste gevaar voor de beheersing van de maatschappelijke ontwikkelingen, omdat leereffecten niet stelselmatig worden benut. Een experiment is in essentie niet meer dan het achteraf hanteren van vooraf gekozen beoordelingscriteria, toegepast op maatregelen die genomen zijn om bepaalde toestanden teweeg te brengen (of te vermijden). Beheersbaarheid en vergelijkbaarheid zijn derhalve essentieel voor een experimenterend beleid dat zich afspeelt in een onzekere omgeving. Ondermeer is het daarbij noodzakelijk dat maatregelen kunnen worden „teruggedraaid”, en ook, dat gezocht wordt naar mogelijke verbanden tussen verschillende maatregelen en naar samenhangen tussen verschillende beleidsaspecten. Deze opvatting van experimenteren houdt in dat van bepaalde problemen geleerd kan worden, zodat andere problemen wellicht beter kunnen worden opgelost. Dit impliceert vergelijkbaarheid van problemen en vergelijkbaarheid van oplossingen. De gevoeligheid van de betrokken maatschappelijke groeperingen met betrekking tot hun uniek en onvergelykbaar geachte problemen is doorgaans zo groot, dat experimenten zelden kunnen worden uitgevoerd en men (de overheid) ze zelfs onmogelijk maakt (en anderen verbiedt te experimenteren), ook als er feitelijk wel (quasi-)geëxperimenteerd wordt.

De „Nota inzake de selectieve groei” van 1976, geeft intussen aan dat de overheid zich bewust is van deze problemen. Weliswaar gaat het in deze nota om een beperkt terrein: de economische structuur, maar haar betekenis gaat verder, omdat vrij uitvoerig wordt ingegaan op de stijl van het overheidsingrijpen in het algemeen. Deze stijl wordt aangeduid met „indicatieve planning”<sup>2)</sup>, zich ondermeer uitend in het tijdig bekend maken van beleidsvoornemens door de diverse instanties (niet alleen de overheid), zodat andere beslissers hierop kunnen anticiperen en eventueel hun invloed kunnen aanwenden ter wijziging van het voorgenomen beleid. De communicatie tussen de betrokkenen kan aldus zorgen voor afstemming in een gedecentraliseerde besluitvorming: de „économie concertée”, „Soziale Marktwirtschaft” of gewoon „georiënteerde markteconomie”. Hoezeer men met de toepassing van de indicatieve planning ook op de goede weg moge zijn, participatie in het ontwerpen van experimenten door de betrokkenen zelf - bij uitstek de aanpak volgens het leermodel - ontbreekt tot nog toe in de filosofie van de overheid.

---

<sup>2)</sup> Een van oorsprong Franse uitdrukking; zie o.a. Cohen, 1977 en Meade, 1970.

### **Sociale approbatie van de onderneming**

De plaats van de onderneming in de toekomst laat zich moeilijk voorspellen. De constatering dat ondernemingen die ruimte zullen vullen die niet door andere organisaties zal worden bezet, is per definitie waar, maar leidt gemakkelijk tot een bestendiging van een zekere passiviteit die de ondernemingen thans kenmerkt. Voorspellen wat de omgeving zal gaan doen, en daarop „inspelen” is geen voldoende strategie wanneer er ook mogelijkheden zijn om door een actieve houding zelf veranderingen te initiëren. De geneigdheid om te willen voorspellen wat de omgeving gaat doen, moet overwonnen worden door interactieve planning in ondernemingen.

Interactieve planning en actieve aanpassing kunnen uiteraard niet wegnemen dat er rekening gehouden moet worden met de omgeving van de onderneming. Een belangrijk aspect in dit verband is de houding van het publiek. Blijkens een Duits onderzoek in 1974, neemt het publiek enerzijds een kritische houding aan ten opzichte van de onderneming, terwijl men anderzijds positief staat tegenover de huidige economische orde [Grefe en Schalk, 1974]. Deze publieke opvatting is merkwaardig, omdat de onderneming juist een essentieel onderdeel is van de economische orde. Een plausibele verklaring hiervoor moet liggen in de gebrekkige publiciteit en presentatie van ondernemingen, waardoor het publiek ook nauwelijks in staat is om een andere opvatting te huldigen [Bouma, 1976].

Organisaties op „nonprofit”-basis, staan er evenmin goed voor bij het publiek. Ook al heeft een groot deel van het publiek momenteel een zekere voorkeur voor instellingen zonder winstoogmerk, men kan moeilijk concluderen, dat er op grond hiervan een overheveling van commerciële bedrijvigheid naar de nonprofit-sector zal gaan plaatsvinden. Ondanks een zekere waardering voor de nonprofit-instellingen, bestaan er bij het publiek namelijk ook ernstige bedenkingen ten aanzien van de beheersbaarheid van deze organisaties. Dit zou een aanvullende verklaring kunnen zijn voor het feit dat het publiek geen wijziging van de economische orde wenst, terwijl tevens de onderneming negatief beoordeeld wordt.

Het probleem van de meeste nonprofit-organisaties is, dat zij niet beschikken over adequate procedures voor de meting van hun outputs. Hieraan ontlenen ze hun status van nonprofit-instelling. Nu is dat voor de „zuivere collectieve goederen” nog niet zo'n probleem, bijvoorbeeld in het geval van dijkbewaking of brandweer. Voor de „onzuivere collectieve goederen”, de zogenaamde „bemoeigoederen” ligt dat anders. En juist in deze laatste categorie heeft zich de grote expansie in de jaren zestig en zeventig afgespeeld. Van deze goederen wordt verondersteld, dat zij bijdragen aan de maatschappelijke welvaart, maar de harde bewijzen ontbreken in zeer veel gevallen. De waardering voor en de plaats van menige nonprofit-instelling wordt dan ook meer bepaald door de aantrekkelijkheid, het ethische en het „hoge” van de gestelde doeleinden, dan door de gemeten resultaten in termen van die doeleinden. Het is „effort-measurement” in plaats van „performance-measurement”. Dat hierover meer en meer kritische geluiden te horen zijn, betekent tegelijkertijd een waarschuwing en een kans voor de onderneming. De onderneming kan beter niet de kant van „effort-measurement” opgaan, door te pas en te onpas te willen wijzen op het „zich bezig houden” met bepaalde maatschappelijke en „hoge” doeleinden. De onderneming kan doorgaan met „performance-measurement”, waarbij het moet gaan om het meten van (interne) resultaten en externe effecten. De ontwikkeling van technieken voor

de zogenaamde „social accounting” dient derhalve krachtig ter hand te worden genomen door ondernemingen en anderen.

Een ander belangrijk element is natuurlijk de dubbelrol van de overheid: scheidsrechter en partij. (we hebben daar in het voorgaande al op gewezen). De affiniteit van de overheid, qua organisatie, gaat meer uit naar de nonprofit-organisaties dan naar de ondernemingen. Die situatie is langzamerhand ontstaan en het is uiteraard niet mogelijk om daarin op korte termijn verandering aan te brengen, nog afgezien van de wenselijkheid van zo'n verandering, gelet op de voordelen die de moderne verzorgingsstaat biedt. Maar haar eigen continuïteitsproblemen maken de overheid tot een minder betrouwbare scheidsrechter. Naast de democratische controle van het overheidsapparaat is het daarom uit maatschappelijk oogpunt gewenst, andere vormen van controle op en beïnvloeding van het overheidsbeleid inzake de economische orde te blijven houden. In een pluralistische samenleving is even goed plaats voor ondernemingen als voor actiegroepen, maar onverminderd geldt de eis dat men zich in die samenleving actief opstelt in plaats van passief te reageren op de initiatieven van andere partijen.

De veelal impliciet gehanteerde vooronderstellingen inzake de externe effecten van organisaties - commerciële en nonprofit - zijn te simpel en daarom niet juist. Er is geen enkele reden om aan te nemen dat organisaties op commerciële grondslag - ondernemingen - slechts dan in staat zijn om positieve (interne) resultaten te behalen, indien zij kans zien elders in het economisch systeem negatieve (externe) effecten te deponeren. Ook is het te simpel om aan te nemen dat nonprofit-organisaties altijd positieve externe effecten produceren, waarmee zij hun slechte interne resultaten kunnen rechtvaardigen. Het is realistisch om uit te gaan van een rijkere schakeling van combinaties van interne en externe effecten<sup>3</sup>). Waar het evenwel aan schort is de wetenschappelijke toetsing van de verbanden.

Vanouds is het economisch onderzoek in dezen gericht geweest op de bepaling van de optimale verhouding tussen de beide sectoren. Het criterium dat daarbij werd gebruikt is de maatschappelijke welvaart. De resultaten van deze onderzoek-activiteiten hebben echter weinig effect. Men moet dit naar alle waarschijnlijkheid wijten aan het feit dat de desbetreffende onderzoekers zich eenzijdig oriënteren op een „expert-model”-benadering. Het is de deskundige die zich verantwoordelijk voelt voor de oplossing van het probleem, en daarbij niet gestoord wenst te worden door anderen. Als gevolg hiervan is het grote publiek inmiddels dermate „expert-resistent” geworden, dat zelfs het juiste antwoord, als het gevonden zou worden, niet meer aanvaard zou worden. Hoe een „leermodel”-aanpak zou moeten worden ingepast in de tradities van de economische wetenschap, is in dit bestek niet gemakkelijk aan te geven, maar de wenselijkheid ervan is evident.

---

<sup>3</sup>) Sommige nonprofit organisaties bevatten afdelingen die ten onrechte als nonprofit-activiteit worden bestuurd, bijvoorbeeld interne diensten als kantines of reproductiediensten. Vooral grote nonprofit-organisaties zouden wat dit betreft hun organisatiestructuur en procedures kunnen veranderen. In ondernemingen zijn trouwens ook nonprofit-afdelingen, bijvoorbeeld „Research and Development”, die moeilijk volgens commerciële maatstaven kunnen worden beoordeeld.



## Literatuur

- R. L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning*, Wiley, 1970.
- R. L. Ackoff en F. E. Emery, *On Purposeful Systems*, Aldine Atherton, Chicago, 1972.
- R. L. Ackoff, *Redesigning the Future*, Wiley, 1974.
- J. L. Bouma, De bedrijfseconomische aspecten van de kapitaalvennootschap als juridische ondernemingsvorm, *De Naamloze Vennootschap*, jaargang 54 nr. 1/2, 1976, pp. 3-6.
- S. S. Cohen, *Modern Capitalist Planning: The French Model*, Un. of California Press, Berkeley, 1977.
- J. A. A. van Doorn, De beheersbaarheid van de verzorgingsmaatschappij, *Beleid en Maatschappij*, 1977/5, 115-128.
- W. Eizenga en L. H. Klaassen, Enkele gedachten over de grenzen van de macht van de overheid, *Economisch-Statistische Berichten*, 18 mei 1977.
- H. Grefe en W. Schalk, *Das Image der Unternehmen in der Öffentlichkeit*, TEAM/BBDO, Düsseldorf, 1974.
- H. R. van Gunsteren, *The Quest for Control: a critique of the Rational Centralrule Approach in Public Affairs*, Wiley, 1976.
- J. E. Meade, *The Theory of Indicative Planning*, Manchester Un. Press, 1970.
- *Nota inzake de selectieve groei (economische structuurnota)*, 1976.
- C. J. Zwart, De verscheidenheid in de rol van de organisatie adviseur, in P. Verburg et. al. (eds.), *Organisatiewetenschap en praktijk*, Leiden, 1976, pp. 304-328.