

ORGANISATIES, WAT ZIJN DAT ?

EEN LUHMANNIAANSE KIJK

Luc Sels

1984, ... een jaar waar Orwell (niet) naar uitkeek. Het jaar ook waarin Luhmann zijn autopoietische bocht nam. 1984 staat ook in het collectief bedrijfssociologisch geheugen gegrift, en wel als het jaar van *Das Ende der Arbeitsteilung ?* (Kern en Schumann, 1984). De keuze van de titel bleek een meevaller. Hij provoceerde, nodigde uit tot lezen. Op de inhoud werd alom met verbazing gereageerd. In dit boek gewaagden Kern en Schumann van een ontwikkeling die ertoe leidt dat het dominante, op maximale arbeidsdeling gerichte tayloristische productieconcept wordt ondergraven. In de doorgelichte sectoren (machinebouw, automobiel, chemie) ontwaarden ze nieuwe productieconcepten. Deze werden voorgesteld als een organisatiewijze die bedrijven moet toelaten het hoofd boven water te houden in de concurrentiestrijd, maar die tegelijk nieuwe kansen biedt aan werknemers. Het 'kapitaal', zo was de redenering, is op een punt gekomen waar verdere stijging van de arbeidsproductiviteit slechts gerealiseerd kan worden door op een andere manier met het residu aan nog-niet-weggeautomatiseerde 'levende arbeid' om te springen (Bader, 1988: 81). Arbeidskrachten kunnen niet langer beschouwd worden als een risicofactor die middels maximale arbeidsdeling in het gareel moet worden gehouden. Benutting van hun potentieel zal leiden tot een reprofessionalisering van de vakarbeid én de competitiviteit ten goede komen.

1. LUHMANN ALS TOELEVERANCIER

Das Ende der Arbeitsteilung ? is voor de bedrijfssociologie wat *Soziale Systeme* voor de sociologische theorie is: een boek met impact. Gelezen of niet, elke bedrijfssocioloog verwijst er wel eens naar. Toch is er iets merkwaardigs aan de hand met het boek. Het vraagteken uit de titel is gaan verbleken (Ten Have, 1993: 3). Daar waar Kern en Schumann zich niet durfden uitspreken over de diffusiesnelheid van de nieuwe productieconcepten, hebben 'volgelingen' al te vaak alle voorzichtigheid

overboord gegooid. De nieuwe produktieconcepten zijn een leven op zich gaan leiden. Enige scepsis was nochtans op zijn plaats. Onderzoekers die de spraakmakende stelling op haar generaliseerbaarheid toetsten, merkten al gauw dat het nieuwe produktieconcept door conceptuele vaagheid uitmuntte. Die vaagheid leidde tot een ware inflatie van vaak nogal eigengereide interpretaties van de door Kern en Schumann geschetste evolutie.

Sommige onderzoeksteams begrepen dat een serene debat over de penetratiegraad van de nieuwe produktieconcepten enkel mogelijk was na een doorgedreven conceptuele fine-tuning. Het was hen erom te doen het begrip 'produktieconcept' zo te omschrijven, dat het mogelijk werd tayloristische van nieuwe produktieconcepten te onderscheiden en tussenvormen te beschrijven. Ze stuurden tevens aan op een conceptueel onderbouwde analyse van de veranderingen in personeelsbeleid en arbeidsverhoudingen die gepaard kunnen gaan met de overgang naar nieuwe produktieconcepten. Ze zijn daartoe verwoed pro-theorieën gaan opbouwen die moeten toelaten geobserveerde evoluties op een meer adequate manier te plaatsen. In zulke pro-theorie tracht men uit te klaren uit welke dimensies het organisatiebeleid van een bedrijf bestaat. Per dimensie worden basisbegrippen gedefinieerd en analyse-niveaus onderscheiden. Zo mogelijk worden ook de logische relaties tussen de diverse dimensies geduid.

Luhmann is tijdens de jongste jaren uitgegroeid tot een belangrijke toeleverancier van bouwstenen voor zulke pro-theorie. Aan zijn algemene theorie van sociale systemen wordt almaar vaker gerefereerd. Ook het afgestofte *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (FF) heeft zijn plaats op de boekenrekken herwonnen. Dat werk biedt een klare kijk op wat organisaties zijn en hoe ze functioneren. In de voorliggende tekst wordt Luhmanns bijdrage aan de 'pro-theoretische arbeid' in twee stappen toegelicht. In een eerste stap wordt stilgestaan bij Luhmanns algemene theorie van georganiseerde sociale systemen. Die theorie geeft aan waarnaar gekeken moet worden bij de studie van organisaties en organisatieverandering. In een tweede stap wordt een aantal systeemtheoretische lessen aangereikt die van belang zijn wanneer men de nieuwe produktieconcepten wil onderzoeken.

2. ORGANISATIES = SOCIALE SYSTEMEN

We gaan we van start met een algemene Luhmanniaanse notie: sociale systemen bestaan uit elementen die elkaar in de tijd opvolgen. Die elementen worden geconstitueerd door communicaties (SoSy, 191 e.v.). Opdat een communicatie als bouwsteen van het sociale systeem kan fungeren, volstaat het niet dat een zender informatie meedeelt. Een communicatie 'dient' maar als elementaire eenheid wanneer de ontvanger merkt dat een ander hem iets meedeelt én de inhoud van de informatie begrijpt. Dat kan maar gecheckt worden wanneer die ontvanger reageert op de informatie van de zender. Om een element te kunnen zijn, moet een communicatie dus altijd een andere communicatie uitlokken. Precies doordat communicaties inhaken op voorgaande communicaties en tegelijk het pad effenen voor volgende communicaties, krijgen sociale systemen de vorm van zichzelf voortstuwende processen (Blom, 1988: 238). Communicaties reproduceren dus zichzelf door zichzelf. Precies daarom noemt Luhmann sociale systemen autopoietisch: ze produceren de elementen

(communicaties) waaruit ze bestaan middels de elementen (communicaties) waaruit ze bestaan.

Dit kenmerk hebben alle sociale systemen met elkaar gemeen. Gezien organisaties sociale systemen zijn, vormen zij geen uitzondering op deze regel. Ook organisaties zijn autopoietische systemen die de elementen waaruit ze bestaan produceren middels de elementen waaruit ze bestaan. De elementen krijgen echter een andere naam: beslissingen. Organisaties zijn dus systemen die uit beslissingen bestaan en die de beslissingen waaruit ze bestaan, zelf produceren uit de beslissingen waaruit ze bestaan (Luhmann, 1988c: 166).

Karakteristiek aan beslissingen is dat ze het resultaat zijn van een keuze tussen alternatieven. Voordat de beslissing genomen wordt, ligt een (beperkte) rang van alternatieven voor. Juist daarom moet gekozen en dus beslist worden. Er is dus contingentie in die zin dat elke keuze uit de alternatieven noodzakelijk noch onmogelijk is. Een beslissing is bijgevolg een transformatie van contingentie (Luhmann, 1988c: 170), of nog: een conversie van onzekerheid in risico (SA III, 338). Een risico omdat men nooit met zekerheid weet of het wel 'de juiste beslissing' is, zich na de beslissing andere alternatieven kunnen aanbieden,... In complexe systemen zoals organisaties zijn zulke beslissingen onontbeerlijk. Er moeten voortdurend selecties worden gemaakt uit de openstaande alternatieven. Er moeten dus beslissingen worden genomen. Van elke beslissing gaat selectiviteit uit, gezien met elke selectie het aantal nog openstaande alternatieven verder inkrimpt. Dat is precies eigen aan organisaties. Beslissingen worden niet alleen in organisaties genomen, maar kenmerkend voor organisaties is wél dat beslissingen worden samengesmolten tot een recursief, autopoietisch systeem, waarin beslissingen voor elkaar contingentie-speelruimte definiëren.

Organisaties moeten ook de inhoud van hun beslissingen bepalen en daarbij laten ze zich graag inspireren door veranderingen in of prikkels uit die omgeving. Dat is nu net eigen aan autopoietische systemen. Ze worden weliswaar sterk geprikkeld door hun omgeving, maar prejudiciëren zelf welke omgevingsprikkels het systeem kunnen binnendringen en daar eventueel aanleiding kunnen geven tot (hun) structureringsprocessen (Blom, 1988: 244). Verstoringen of prikkels worden namelijk door het autopoietisch systeem zelfreferentieel gereconstrueerd en de reactie erop wordt bepaald door die reconstructie, niet door de verstoringen als zodanig. Ietwat anders uitgedrukt: de omgeving kan de organisatie niet direct beïnvloeden. Ze kan serieus irriteren, maar slechts een causale invloed hebben wanneer de organisatie daaraan meewerkt. Om misverstanden te vermijden willen we nog (twec) bijkomende kanttekeningen maken. Ten eerste is het zo dat autopoietische autonomie niet betekent dat de aard van de omgevingsinput geen verschil maakt. Het betekent enkel dat het effect van die input intern bepaald wordt. Ten tweede willen we op generlei wijze de manipuleerbaarheid of beïnvloedbaarheid van systemen miskennen. We ontkennen enkel dat het effect van omgevingsinvloeden extern kan worden gedetermineerd.

2.1 Organisaties = 'aparte' sociale systemen

Systemen krijgen vorm door te selecteren uit de overload aan mogelijkheden die de omgeving biedt. Ze blijven maar bestaan door reductie van die omgevingscomplexiteit. Maar niet elk systeem selecteert op dezelfde wijze. Niet elk systeem kan evenveel complexiteit aan. Complexe systemen kunnen in het algemeen meer, en ook meer verschillende relaties met hun omgeving aan en aldus reageren op meer complexe omgevingen (EC, 12). Juist daarin verschillen organisaties van interactiesystemen. Bestaan organisaties dan niet uit interacties? Toch wel, maar hun selectieprincipes zien er anders uit.

Interactiesystemen komen tot stand doordat degenen die op een bepaalde plaats aanwezig zijn, elkaar waarnemen: het samen lunchen in familiering, de kabinetsvergadering, het verplichte woordje met de taxi-chauffeur,... Het selectie- én afbakeningsprincipe van interactiesystemen is de waargenomen aanwezigheid. Wie niet aanwezig is, hoort niet tot het systeem, hoe nauw zijn of haar band met de wel aanwezigen ook mag zijn. Al is het natuurlijk wel zo dat 'taal' toelaat om dat wat niet aanwezig is in het interactiesysteem toch als thema te behandelen (SA II, 10), dus om omgevingsaspecten in het systeem te thematiseren. Interactiesystemen hebben zo hun beperkingen. Grijpen meerdere aanwezigen tegelijk het woord en werpt elk van hen zijn favoriete thema in de 'arena', dan wordt de coördinatie ondermijnd. Meerdere thema's moeten sequentieel behandeld worden en dat kost tijd. Interactiesystemen functioneren dus onder serieuze structurele beperkingen. Ze kunnen bijgevolg geen complexe relaties met hun omgeving aan. Daartoe moet men overgaan naar systemen van een ander type die zich weliswaar niet van interacties kunnen ontdoen, maar wel van de beperkingen eigen aan interactiesystemen: formele organisaties.

Georganiseerde sociale systemen vinden hun grenzen én hun reproductiewijze hierin, dat ze tussen leden en niet-leden kunnen onderscheiden (SR, 202). Leden en niet-leden zijn voor de organisatie twee te onderscheiden 'omgevingen'. De meerwaarde die door organisatie gecreëerd kan worden, ligt precies hierin dat deze twee omgevingen op verschillende manieren behandeld kunnen worden. Het handelen van 'zij die er wél bijhoren' kan middels specifieke beïnvloedingsmechanismen geconditioneerd worden. Dat is mede mogelijk doordat de erkenning en navolging van bepaalde handelingsverwachtingen tot voorwaarde van lidmaatschap gemaakt wordt (SoSy, 268).

Handelingsverwachtingen bestaan in elk sociaal systeem. In communicaties worden bijvoorbeeld thema's aangesneden. Wordt zulk thema ook aangehouden doorheen opeenvolgende communicaties, dan wint het aan scherpte en gaat er een almaar grotere inhoudelijke selectiviteit vanuit. Op deze wijze creëren thema's verwachtingen waaraan actoren zich kunnen oriënteren. Een individu kan de door hem gekoesterde verwachtingen ook inbrengen in het communicatieproces. Deze verwachtingen kunnen mettertijd voor anderen verwachtbaar worden. Zo ontstaan structuren: 'verwachtingsverwachtingen' die de interactie ordenen, door de handelingen van meerdere personen onderling verwachtbaar te maken. Een organisatie stabiliseert deze verwachtingen formeel. De verwachtingen ten aanzien van organisatieleden zijn uitgewerkt, redelijk stabiel, deels geëxpliciteerd én - dat valt althans te hopen voor de organisatie - klaar en duidelijk voor de leden. Dit komt de voorspelbaarheid van hun handelen ten goede.

Hiermee willen we niet zeggen dat organisaties volledig geformaliseerde systemen zijn. Niet alle verwachtingen zijn geformaliseerd.

Het lidmaatschap laat toe over 'binnen' en 'buiten' van de formele organisatie te spreken (Fruytier, 1994: 117). Het bakent de grenzen van de organisatie af. Door leden van niet-leden te onderscheiden, komt het systeem tot stand. Dat systeem is autopoietisch wanneer die lidmaatschapsregel zelf een beslissing van het systeem is, dus wanneer het systeem zelf bepaalt wie op welke gronden wordt toegelaten. Wijzen we erop dat organisaties slechts communicaties tussen leden in hun hoedanigheid van organisatieleden als 'eigen' communicaties zien. Precies dat laat toe de handelingsverwachtingen strakker te omlijnen en, bijgevolg, een hoeveelheid complexiteit te verwerken die het vermogen van interactiesystemen ver overstijgen (Kiss, 1990: 37).

2.2 Organisaties = systemen van lidmaatschappen

Door een Luhmanniaanse bril bekeken zijn organisaties in de eerste plaats systemen van lidmaatschappen. Luhmann omschrijft dat lidmaatschap als symbool voor een bepaalde rol waaraan rechten en plichten gekoppeld zijn, dus als een afgeleidend complex van handelingsverwachtingen (FF, 35). Deze omschrijving blijft zeer algemeen. Hij noemt zijn organisatie-theorie dan ook een algemene theorie van georganiseerde sociale systemen (SA II, 39). Hij spreekt zich bijvoorbeeld niet uit over de wijze waarop ze in specifieke situaties op hun omgeving zouden moeten reageren. Ook op de vraag in welke opzichten organisaties van elkaar verschillen en in welke mate deze verschillen correleren met gradaties in complexiteitsreducerend vermogen, gaat hij maar zijdelings in. Daarom kan de sociale systeemtheorie niet meer zijn dan een basis voor de opbouw van een pro-theorie. De pro-theorie moet nog verder uitgebouwd worden tot een kader dat wél toelaat organisaties onderling te vergelijken. Daarom gaan we in wat volgt vaak 'voorbij aan Luhmann'.

Hierna staat de vraag centraal waarnaar een onderzoeker moet kijken en zoeken wanneer hij ondernemingen wil bestuderen als systemen van lidmaatschappen. In ondernemingen worden de lidmaatschapscondities bepaald in een (continue) arbeidsruil. Dat begrip verwijst naar de voorwaarden waaronder een werkgever beslist de arbeid van een werknemer in te huren en deze werknemer beslist zijn arbeid aan deze werkgever te verkopen (Huiskamp, 1992: 11). De werkgever verwacht, tegen deze voorwaarden, een globale oriëntering naar de in de organisatie geldende formele handelingsverwachtingen. De werknemer kan in ruil een beloning, carrièreperspectieven, ... verwachten (FF: 89). De arbeidsruil wordt gematerialiseerd in een arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer. In dat contract belooft de ene partij (de werknemer) aan de andere (de werkgever) om diens bevelen te gehoorzamen, te werken onder toezicht en op zijn aanwijzing. De werkgever verbindt zich ertoe prestaties te waarderen volgens de in het contract bepaalde beginselen. Elders toonden we aan dat, gegeven deze bijzondere kenmerken van de arbeidsruil, de onderzoeker in zijn studie van bedrijven als systemen van lidmaatschappen zijn aandacht moet richten op het allocatieconcept, de arbeidsverhoudingen en het arbeidsbeheer (Sels, 1996: 62 e.v.). We resumeren.

Allocatieconcept

Het is voor werkgevers onbegonnen werk om bij het aangaan van de arbeidsruil te specificeren welke prestaties op welk moment door de werknemer geleverd mochten worden. Het risico is namelijk te groot dat de evolutie in de door de organisatie *geparticipeerde* 'feiten' net een tikkeltje anders is dan de voorspelde contingenties. Dit probleem krijgt een specifieke oplossing mee in de arbeidsruil, gezien werkgever en werknemer in die ruil eerder een globale ruimte van acceptabele opdrachten afbakenen. Barnard (1950: 167-169) spreekt van een zone of indifference die op een algemeen en impliciete wijze vorm krijgt. Binnen deze indifferentiezone zal de werknemer door de werkgever geformuleerde opdrachten accepteren. Het 'gezag' van die opdrachten wordt niet in vraag gesteld. De indifferentiezone is dus tevens een gezagszone. Opdrachten die erbinnen vallen, zijn gezaghebbend (Christis en Korver, 1992: 143). Doordat in de arbeidsruil geen specifieke prestaties afgekocht worden, ontstaan echter nieuwe problemen. Gezien de in de toekomst te leveren prestaties hoogstens globaal gekend zijn, is onduidelijk welke kwalificaties vereist zullen zijn om deze opdrachten tot een goed eind te brengen. Dit stelt vooral de werkgever voor problemen, gezien het moeilijk wordt bij de aanwerving van nieuwe leden de benodigde kwalificaties, eigenschappen en attitudes optimaal te doseren. Een organisatie kan meerdere paden volgen om dit 'optimale allocatie'-probleem op te lossen.

Nemen we als voorbeeld organisaties die zich richten op een sterk gediversifieerde kwaliteitsproductie, met een zeer grote nood aan flexibiliteit. Deze bedrijven moeten niet alleen investeren in de kwalificaties die ze nu nodig hebben, maar ook in de kwalificaties die ze nog niet nodig hebben (Sels, 1994: 21). Hun werknemers moeten over kwalificaties beschikken die snel overdraagbaar zijn van de ene opdracht naar de (nog onbekende) andere. Eén oplossing voor dit probleem bestaat erin meer te investeren in opleiding en vorming. Van deze opleidingsvoorzieningen wordt dan gebruik gemaakt om de kwalificaties van de organisatieleden herhaaldelijk af te stemmen op de veranderende job-eisen. Er kan ook voor de functioneel equivalente strategie geopteerd worden de kwalificatievoorwaarden voor lidmaatschap te verhogen (hoge diploma's voorop stellen, veel ervaring eisen ...). De kwalificatielast wordt dan hoog gelegd vanuit de veronderstelling dat veel kwalificaties een betrouwbare indicator zijn van de veranderingsbereidheid van de werknemer. Ook aan functieclassificaties, loopbaanladders en beloningssystemen kan gesleuteld worden om de kansen op een optimale personeelsallocatie onder grote instabiliteit gaaf te houden. Door skill based payment kunnen werknemers verleid worden meer te investeren in hun kwalificaties. Een loopbaanladder met een beperkt aantal sporten vergemakkelijkt de interne mobiliteit van werknemers en, bijgevolg, kwalificaties. De vermelde, functioneel equivalente oplossingen kunnen op hun beurt voor nieuwe problemen zorgen. Immers, 'kwalificatierijke' werknemers zijn vaak ook door concurrenten fel begeerd. Waarom investeren in het human capital als dat menselijk kapitaal benen heeft en naar de concurrentie kan gaan? Organisaties kunnen die begeerde werknemers echter trachten te binden door hen een aantrekkelijk pakket arbeidsvoorwaarden te bieden.

De vermelde alternatieve oplossingen hebben met elkaar gemeen dat ze sleutelen aan de capaciteiten, kennis, kunde, eigenschappen ... van de organisatieleden. Het gaat om ingrepen die aangewend kunnen worden met het oog op een adequate allocatie van arbeidskrachten (aangeboden kwalificaties) aan arbeidsplaatsen (vereiste kwalificaties).

In de term allocatieconcept worden al deze componenten verenigd. De term duidt op het conglomeraat van in de organisatie geldende opvattingen, afspraken, normen, waarden en regels die betrekking hebben op (1) de in-, door- en uitstroom van organisatieleden (selectie, recruitering, ontslag ...), (2) de toewijzing van de organisatieleden op de door arbeidsdeling ontworpen arbeidsplaatsen (taaktoewijzing), (3) de afstemming van hun capaciteiten op de vereisten van die arbeidsplaatsen (opleiding, mobiliteit ...) en (4) de voorwaarden waartegen dit alles gebeurt (in ruil voor een bepaald type contract, onder een bepaalde arbeidstijdregeling, tegen een bepaalde beloning ...).

Arbeidsverhoudingen

De studie van organisaties als systemen van lidmaatschappen vergt naast een analyse van het vigerende allocatieconcept ruimte voor een inschatting van de arbeidsverhoudingen. We weiden over dit aspect niet te ver uit (zie Huys, Sels en Van Hootegem, 1995; Sels, 1996). Hier volstaat het erop te wijzen dat de arbeidsruil een gereguleerde ruil is, zowel wat betreft de wijze waarop hij aangegaan en nagekomen moet worden als wat zijn inhoud betreft. Deze regulering heeft niet alleen een beschermende functie voor de organisatieleden. Ook voor de organisatie heeft de regulering van de arbeidsruil duidelijke voordelen. Zo kan het verlenen van inspraak over deze regulering de gezagsrelatie legitimeren. Tevens kan de complexiteit gereduceerd worden doordat niet met elk lid afzonderlijk een contract moet onderhandeld worden. Collectieve afspraken zijn doorgaans ook voor de organisatie 'comfortabeler'.

De regulering gebeurt grotendeels buiten de bedrijfsorganisatie, dus systeem-extern. Zo kunnen lonen bepaald worden in sectorale CAO's, arbeidstijden wettelijk gereguleerd zijn en regels aangaande de in- en uitrede van organisatieleden gestandaardiseerd zijn. In de organisatie kan die regulering een invloed hebben op de keuzemogelijkheden voor het oplossen van problemen. Maar ook op organisatieniveau wordt de arbeidsruil gereguleerd. Dit kan in organen en volgens spelregels die eigen zijn aan de organisatie. Arbeidstijden kunnen verder gespecificeerd worden in de organisatie en in tussen werknemers en werkgever overeengekomen roosters gegoten worden; beloningssystemen kunnen nader omschreven worden in bedrijfsreglementen ... Deze collectieve dimensie van het sociale systeem, de collectieve verhoudingen tussen 'werkgever' en 'werknemers' op organisatieniveau, typeren we met de term arbeidsverhoudingen.

Arbeidsbeheer

In de arbeidsruil worden niet de concrete verwachtingen ten aanzien van de organisatieleden gespecificeerd, zo stelden we. De werkgever koopt 'slechts' aanwezigheid en bereidwilligheid. Deze moeten nog worden omgezet in inspanning. Immers, niet de vaardigheden van werknemers als zodanig, maar vooral hun motivatie om deze op een systeemconforme manier waar te maken, is bepalend voor het resultaat. De leden moeten daartoe gestuurd worden in de richting van de in de organisatie geldende handelingsverwachtingen. Dat is de functie van arbeidsbeheer.

Die sturing is geen triviale aangelegenheid. Met ieder lid haalt de organisatie namelijk een uniek psychisch systeem binnen, dat er eigen wensen en verwachtingen op nahoudt die zich deels onttrekken aan de controle van het management. Dat stringente voorschriften daar vaak weinig aan verhelpen, leert de praktijk in tayloristische organisaties. Dat heeft alles te maken met de operationele geslotenheid van de mens als psychisch systeem (SoSy, 346 e.v.). Het omgevingscontact van de psyche kan alleen verlopen via specifieke interne operaties; denken. In de psyche volgen gedachten elkaar op. Ze bouwen op elkaar voort. Daarom is ook die psyche een autopoiëtisch systeem (Van Twist en Schaap, 1991: 309).

De systeemtheorie plaatst mensen (als psychische systemen) in de omgeving van sociale systemen. Die 'truc' irriteert nogal wat critici. Ze verwijten de systeemtheorie dat ze de mens buitenspel zet. Systemen krijgen er iets onmenselijks, determinerend door. Niets is minder waar (SoSy, 287-289). Precies doordat psychische systemen buiten het sociale systeem geplaatst worden, erkent Luhmann dat ze over meer vrijheidsgraden beschikken dan sociale rollen, normen en structuren toelaten (Vanderstraeten, 1995: 37). Precies dat verklaart mede waarom psychische systemen omgevingsimpulsen - denk maar aan bevelen - niet mechanisch opvolgen. Dat blijkt uit de frequente afwijkingen tussen wat de 'beherende' leiding wil en datgene wat zich in de feiten afspeelt. Psychische systemen verschillen dan ook grondig van 'triviale' machines die input-bepaald zijn (Von Foerster, 1984: 8). Zo kan men bij organisatieleden enkel gissen naar hun reactie op een sturende stimulus (Martens, 1992: 200; Schimank, 1986: 77). Gegarandeerde gehoorzaamheid aan een externe stem is uitgesloten.

De leden leveren (als psychische systemen) onmisbare bijdragen tot de communicatieprocessen in de organisatie. Ze zijn echter tevens een potentiële bedreiging voor de stabiliteit van het sociale systeem. Precies de spanning tussen organisatie en psychisch systeem verhoogt de risico's. Voor de organisatie komt het erop aan die risico's in te dammen, goed wetende dat ze nooit tot nul herleid kunnen worden (M, 104). Voor de stabiliteit van de organisatie is het van belang dat ondergeschikten (ertoe gebracht worden dat zij) die handelingsalternatieven selecteren die systeemconform zijn, dus stroken met de gegeneraliseerde handelingswachtingen die opgeld maken in de organisatie. Ook al zijn er grenzen aan de stuurbaarheid van de leden, toch wordt steeds een bepaalde vorm van arbeidsbeheer uitgebouwd die moet helpen om de kloof tussen handelen en handelingsverwachtingen zo klein mogelijk te houden.

Arbeidsbeheer moet de kans verhogen dat de organisatieleden de eisen van het organisatiesysteem waarnemen en de daarmee gepaard gaande begrenzingen als basis nemen voor de eigen structurering. Het is er met andere woorden op gericht een gewenste systeemtoestand bij autonome psychische systemen te realiseren. Controle moet uitwijzen of die gewenste systeemtoestand daadwerkelijk gerealiseerd is, of organisatieleden de normen al dan niet 'halen'. Doen ze dat niet, dan lijkt één of andere bestraffing waarschijnlijk. Beloningen zullen normaliter gereserveerd blijven voor de leden die wél beantwoorden aan de norm. Van 'straffen en belonen' wordt doorgaans verondersteld dat er een motiverende, bijsturende werking vanuit gaat. De belofte van een beloning of de dreiging met een straf, kunnen de leden stimuleren om de in de

mededeling opgesloten informatie te accepteren. Straffen kunnen gezien worden als sanctionerende communicaties voor niet-acceptatie.

2.3 Organisaties = systemen van arbeidsdeling

De uiteindelijke finaliteit van het sociale systeem 'onderneming' is producten produceren. Dit noemt men de uitvoering. Om te kunnen produceren is echter een aantal belendende activiteiten onontbeerlijk. De productie moet voorbereid worden: methoden ontwerpen om de producten te maken, middelen aantrekken om te kunnen produceren, plannen van de productie,... Daarnaast moet de productie ondersteund worden: kwaliteit controleren, machines herstellen, personeel recruterend,... Tenslotte moet de productie bestuurd worden: beslissingen nemen, orders uitdelen,... Organisaties kunnen dus ontleed worden in clusters van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten. In bedrijfssociologische studies gaat de aandacht onder meer naar de wijze waarop deze activiteiten opgedeeld, gegroepeerd en gekoppeld zijn. Men noemt dat de structuur van de arbeidsdeling. De splitsing van de activiteiten kan echter op verschillende manieren gebeuren. De arbeidsdeling kan met name over drie dimensies variëren:

- a. De productie-organisatie is het resultaat van een specifieke wijze van groeperen en koppelen van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten en hun verdeling over afdelingen. Ruw geschetst heeft een organisatie de mogelijkheid de ondersteuning en voorbereiding in aparte stafdiensten te concentreren. Ze kan er ook voor opteren ze zoveel mogelijk bij de uitvoering te laten aansluiten. Verder kan de besturing in de nok van het organisatiedak gecentraliseerd worden of gedecentraliseerd worden naar productie-eenheden. Bij de structurering van de uitvoering staan drie alternatieven open: de uit te voeren activiteiten in lijn zetten, alle gelijkaardige bewerkingen groeperen of alle bewerkingen die behoren bij de afwerking van één product clusteren in één stroom.
- b. De variabele productietechniek spreekt zich uit over de technische hulpmiddelen die in het productieproces ingeschakeld worden, de activiteiten die deze technische hulpmiddelen voor zich nemen en de activiteiten die reesteren. Bij automatisering wordt een aantal activiteiten geautomatiseerd en aldus door de technologie overgenomen. Automatisering is echter zelden volledig. Doorgaans blijven restactiviteiten over. Door automatisering kunnen bovendien nieuwe activiteiten ontstaan, die dan samen met de restactiviteiten tot nieuwe arbeidsplaatsen heergroepeerd kunnen worden.
- c. De arbeidsorganisatie tenslotte stipuleert hoe de niet weggeautomatiseerde activiteiten tot taken worden gebundeld en welke taken op welke arbeidsplaatsen verricht moeten worden. Het takenpakket dat op die arbeidsplaatsen uitgevoerd moet worden ziet er naargelang de arbeidsorganisatorische opties anders uit: 'smal' (samengesteld uit één of enkele uitvoerende taken) dan wel 'breed' (meerdere uitvoerende taken omvattend); 'enkelvoudig' (enkel uit uitvoerende taken bestaand) dan wel 'meervoudig samengesteld' (eveneens voorbereidende en/of ondersteunende taken omvattend).

Productie-organisatorische, arbeidsorganisatorische en productietechnische beslissingen leiden dus tot een bepaalde structuur van arbeidsplaatsen met bepaalde kenmerken. Elke arbeidsplaats - Luhmann spreekt van Stellen of posities - is een bundeling van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en/of bestuurlijke taken en activiteiten. Dat geheel van uit te voeren taken kan men een 'rol' noemen: een geheel van positie- of arbeidsplaatsgebonden verwachtingen. Of anders geformuleerd: elke organisatielid wordt op zijn arbeidsplaats met verwachtingen en eisen geconfronteerd, die ook aan andere organisatieleden gesteld kunnen worden (SA II: 41). Precies dat maakt organisaties onafhankelijk van de specifieke leden die op een bepaald moment de organisatie 'bemannen'. De posities en de eraan verbonden verwachtingen overleven de personeelwisselingen.

Naargelang de aard van de productie-organisatie, de productietechniek en de arbeidsorganisatie zien die arbeidsplaatsen er anders uit (smaller of breder, enkelvoudig of meervoudig samengesteld). Wanneer men die relaties onderzoekt, dan licht men organisaties door als systemen van arbeidsdeling. Men gaat dan na hoe arbeidsplaatsen vorm krijgen ten gevolge van beslissingen aangaande de productie-organisatie, de productietechnieken en de arbeidsorganisatie. De term productieconcept dekt precies het geheel van deze beslissingen inzake de technisch-organisatorische vormgeving van het productieproces. Zo kan het nieuwe productieconcept omschreven worden als een combinatie van volgende selecties: gedeconcentreerde voorbereiding en ondersteuning, gedecentraliseerde besturing, stroomsgewijze uitvoering (productie-organisatie), flexibele automatisering (productietechniek), brede en meervoudig samengestelde arbeidsplaatsen (arbeidsorganisatie) (Christis, 1988; Huys, Sels en Van Hootegem, 1995).

3. SYSTEEMTHEORETISCHE LESSEN

In dit tweede luik van deze bijdrage komen we terug op de discussie over de opkomst van de zogenaamde nieuwe productieconcepten. In zijn Trendreport wijst Schumann er zelf op dat het met de penetratie van het Neue Produktionskonzept minder voorspoedig gaat dan in 1984 gesuggereerd werd (Schumann e.a., 1994). Hij spreekt zelfs over 'die verlorene 80er Jahre'. In overleg met Schumanns SOFI-equipe werd de voorgaande jaren ook in Vlaanderen een Trendstudie georganiseerd (Huys, Sels en Van Hootegem, 1995). Ook hier was de conclusie dat het mager gesteld is met de nieuwe productieconcepten. Eén zaak is dus duidelijk. Er is een enorme discrepantie tussen verwachtingen en empirische observaties. Daar zijn twee mogelijke verklaringen voor. Ofwel voltrekken de veronderstelde veranderingen op de afzetmarkt, die een continuering van de tayloristische productiewijze in de weg zouden staan, zich niet of doen ze zich slechts in beperkte mate voor. Ofwel is het aanpassingsvermogen van de tayloristische productiewijze groter dan verwacht. Het antwoord moet niet verwacht worden in deze bijdrage. Wel willen we een drietal 'systeemtheoretische lessen' presenteren. Onderzoekers die op zoek willen naar de penetratiegraad van de nieuwe productieconcepten kunnen deze lessen best in het achterhoofd houden wanneer ze hun materiaal interpreteren. We zullen het eerst hebben over de specifieke bijdrage van Luhmanns equivalenten-functionalisme. Vervolgens weiden we uit over zijn visie op de relatie tussen systeem en omgeving. In een laatste paragraaf gaan we in op de interne weerstanden tegen organisatieverandering.

3.1 Equivalenten-functionalisme (les 1)

De complexiteit van de omgeving is van die aard dat ze door de mens onmogelijk volledig verwerkt kan worden. Hij gaat met dat probleem om door te selecteren, zo stelden we eerder. Hij kan echter steeds uitwegen voorzien door de niet-geselecteerde mogelijkheden tijdelijk in het achterhoofd te houden. Hij kan gemaakte selecties hierzien. Dat vermogen duidt Luhmann aan met het begrip 'Sinn'. In dit verband is van belang dat elke selectie contingent is, daar ook voor een andere mogelijkheid gekozen had kunnen worden. Luhmann koppelt aan dit inzicht een methodisch perspectief, namelijk dat datgene wat is, ook anders mogelijk is of anders had gekund. Maar ook dat datgene wat verschillend is, vergelijkbaar is (SoSy, 83).

Dit methodisch perspectief is het fundament van Luhmanns functionele analyse. Die verschilt van het Kausalfunktionalismus, dat foutief vertrekt van de idee dat de sociale werkelijkheid bestaat uit waarneembare gebeurtenissen en 'verklaren' gelijkstelt aan het onderbrengen van die gebeurtenissen onder algemene wetten, begrepen als onveranderlijke relaties tussen oorzaken en gevolgen (Christis en Korver, 1992: 136). Theorieën zijn dan deductief afgeleide uitspraken over causale wetten, aan de hand waarvan men sociale verschijnselen tracht te verklaren of te voorspellen. Het valt Luhmann echter op dat de sociale wetenschappen er niet in slagen onveranderlijke relaties tussen oorzaken en gevolgen te vinden. Hun object is zo complex dat het dit reductionisme op invariante relaties niet toelaat. Oorzaken hebben meerdere gevolgen, gevolgen kennen meerdere oorzaken, gevolgen worden nieuwe oorzaken en oorzaken zijn ten allen tijde ook gevolgen.

Wat sociale wetenschappers wél kunnen, is de functie van gebeurtenissen achterhalen. Onder functie begrijpt Luhmann de relatie tussen een probleem en de oplossing ervan. Het opsporen van zulke functies is geen sinecure gezien verschijnselen meerdere functies kunnen hebben, die bovendien niet altijd manifest zijn. Vervolgens moeten functionele equivalenten opgespoord worden: andere manieren om hetzelfde probleem op te lossen (FF, 19). Daarin schuilt ook de voornaamste les: als één gevolg altijd meerdere oorzaken heeft, moet ook op zoek gegaan worden naar die oorzaken in plaats van ze uit te sluiten. Ze moeten bekeken worden als verschillende manieren om hetzelfde te bereiken en vergeleken worden op hun effecten (SoSy, 83-84). Terwijl causale verklaringssystemen erop uit zijn om alternatieven uit te sluiten - a wordt bepaald door b en niet door c en d - gaat het Äquivalenzfunktionalismus juist op zoek naar deze alternatieven.

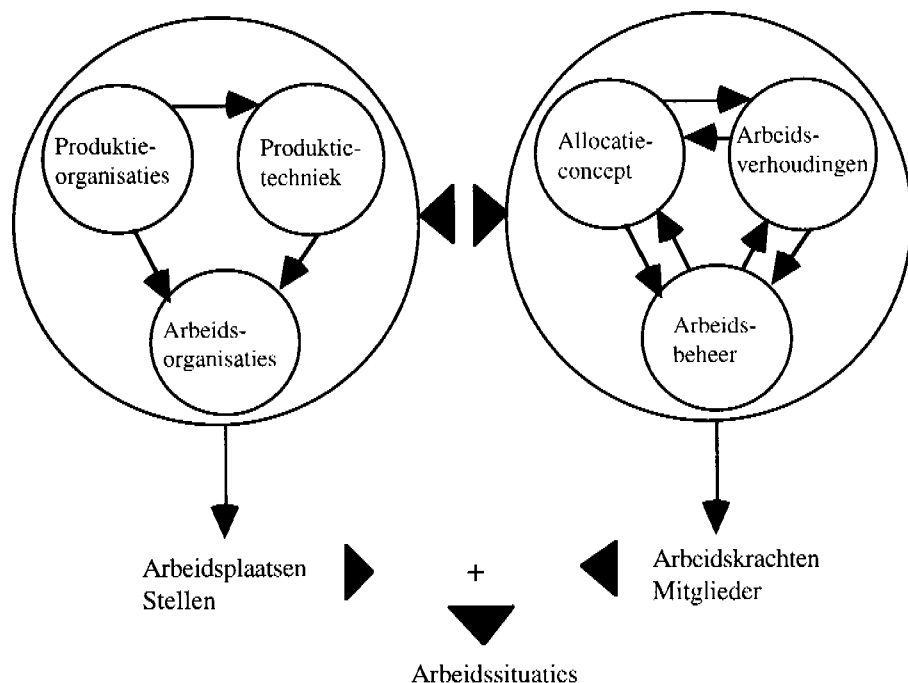
De functionele analyse is een waardevol methodisch perspectief, dat ook bij organisatie-onderzoek als richtsnoer kan dienen. Dat onderzoek wordt dan bij uitstek vergeleken. Wat vergeleken wordt zijn niet alleen concrete eigenschappen maar ook abstracte functies. We passen deze ideeën toe op de in de pro-theorie gelanceerde dimensies. Beschouwen we organisaties als systemen van arbeidsdeling, dan wordt het vizier naar de dimensies productie-organisatie, produktietechniek en arbeidsorganisatie gericht. Wanneer organisaties als systemen van lidmaatschappen getaxeerd worden, gaat de aandacht naar de dimensies allocatieconcept, arbeidsbeheer en arbeidsverhoudingen. De twee blokken worden afgebeeld in figuur 1.

Eenzijds resulteert arbeidsdeling in een structuur van arbeidsplaatsen. Anderzijds leveren allocatie, arbeidsverhoudingen en arbeidsbeheer arbeidskrachten of organisatieleden met bepaalde kenmerken op. Wat feitelijk wordt waargenomen in bedrijven zijn arbeidssituaties: arbeidskrachten die op arbeidsplaatsen prestaties verrichten. Met dit raamwerk kunnen individuele bedrijven getypeerd worden en met elkaar vergeleken worden. Het laat ook toe om de (relaties tussen) specifieke kenmerken van in de organisatie-literatuur gangbare ideaaltypes te duiden: 'het' fordistische bedrijf, 'het' Japanse bedrijf, 'de' overheidsbureaucratie, 'het' nieuwe productieconcept ...

Ingrepen in de arbeidsdeling en veranderingen in de lidmaatschapscondities kunnen tot op zekere hoogte als functionele equivalenten gezien worden: als verschillende manieren om hetzelfde probleem op te lossen. Maar een functionele analyse impliceert niet alleen dat meerdere maatregelen naast elkaar gezet worden als alternatieve oplossingsroutes. Ze impliceert ook dat van één enkele maatregel alternatieve functies worden blootgelegd. Zo kan een sterk uitgebouwd loopbaanstelsel - dat is een aspect van het allocatieconcept - voor een organisatie meerdere functies vervullen: economische (het relatieve kostenvoordeel van interne boven externe mobiliteit); politieke (het bewaren van de sociale vrede met de vakbonden die de sociale promotie van hun leden willen bewaken; de wens van chefs om statusverschillen te bewaren); institutionele (het gebrek aan beroepsopleidingen die rechtstreeks toegang geven tot of aansluiten op de beroepspraktijk); motiverende (het 'verleiden' van werknemers tot behoorlijke prestaties door hen een verticale loopbaan in het vooruitzicht te stellen); allocatieve (als mechanisme om beschikbare op vereiste kwalificaties af te stemmen),...

Functioneel analytisch onderzoek vergt dat men zich in organisatie-onderzoek niet beperkt tot het opmeten van de penetratiegraad van de 'nieuwe productieconcepten'. Zo men vaststelt dat organisaties de vereiste flexibiliteit niet inbouwen door de introductie van de zo geroemde nieuwe productieconcepten, dan moet men precies op zoek gaan naar eventuele functionele equivalenten die deze organisaties mogelijk alsnog toelaten op hun alsmaar complexer wordende omgeving te reageren.

Figuur 1. Organisaties als systemen van arbeidsdeling vs. als systemen van lidmaatschappen



3.2 Systeem en omgeving (les 2)

Het door Kern en Schumann geschetste nieuwe productieconcept past perfect bij de recente tendenzen die arbeidsmarkt (diploma-inflatie, voortschrijdende scolarisatie, postmoderne werknemers, post-fordistische arbeidsverhoudingen) en afzetmarkt (wispelturigheid, meer vraag naar maatwerk en kwaliteit) toegeschreven worden. Juist omdat de 'fit' tussen organisatie- en marktverandering zo sluitend lijkt, wordt de globale verspreiding van nieuwe productieconcepten door menigeen voor waar gehouden. De markt (omgeving) legt haar wet op. De organisatie (systeem) past zich aan. Zij die echter louter op basis van institutionele transformaties of marktevoluties menen te kunnen voorspellen hoe onze ondernemingen er (zullen) uitzien, bedrijven een misleidende vorm van wetenschap. De arbeidssociologie kan wat dat betreft een ander leren van Luhmanns systeemtheorie. Tijd voor een tweede Luhmann-les dus. Om het contrast maximaal te maken, zetten we eerst de problemen van de in de organisatiewetenschappen dominante contingentiebenaderingen op een rij.

De contingentiebenadering wordt geconnoteerd met ronkende namen als Woodward (1965), Burns en Stalker (1961), Lawrence en Lorsch (1969). Zij trokken hard van leer tegen het klassieke (open) systeemtheoretisch gebaseerde onderzoek. De bevindingen en aanbevelingen waren onvoldoende op maat van specifieke situaties gesneden en

maakten teveel aanspraak op algemene geldigheid. De contingentiebenadering daarentegen probeert te begrijpen hoe organisaties in specifieke situaties en veranderende omstandigheden handelen. De centrale stelling is dat het er voor een organisatie op aankomt een degelijke fit of afstemming te realiseren tussen de eigen structuur en de eisen van de omgeving. Vooral in de orthodoxe varianten wordt veel belang gehecht aan die fit. Naargelang omgevingsvariabelen of contingentiefactoren andere waarden aannemen, zo luidt de stelling, zal de afstemming er anders uitzien. Dat is op zich een gezonde stellingname.

Maar er zijn problemen met de oogst van de contingentiebenadering. Zo zit er weinig systematiek in de aangetroffen relaties tussen contingentiefactoren en organisatiestructuren (Marsh en Mannari, 1981; Astley en Van de Ven, 1983). Het cruciale probleem is dat de orthodoxe contingentie-aanhangers de fit-idee té radicaal geformuleerd hebben. Ze gingen ervan uit dat bij elke (combinatie van) contingentiefactor(en) één en slechts één optimale organisatiestructuur 'past'. Uit onderzoek blijkt echter steeds weer dat er niet zoiets bestaat als één passende (efficiënte) organisatiestructuur voor elke situatie. De empirie wijst precies op functionele equivalenten. Meer zelfs, ze toont aan dat de prestaties van organisaties niet zo eenduidig bepaald worden door de mate waarin hun structuur is afgestemd op de eisen van afzonderlijke omgevingssegmenten. Kan men zich überhaupt een organisatie voorstellen die congruentie bereikt tussen haar structuur en het veelvoud aan (met elkaar strijdige) omgevingseisen? Met de stelling dat markten juiste organisatiestructuren selecteren, wordt de 'onzichtbare hand' een te grote waarde toegekend.

Tegenover deze visie staat het beeld van organisaties als autopoietische, operationeel gesloten systemen: op zichzelf staande, door de eigen structuur bepaalde systemen, die eigen regels volgen, hun eigen verandering produceren en ook daarbij een eigen logica volgen. Dat betekent niet dat ze geen invloed van hun omgeving ondergaan. De omgeving prikkelt, stoort, irriteert ... en zet zo het systeem aan tot autopoietische reproductie, tot het almaar opnieuw nemen van beslissingen. Doordat de ene beslissing de andere opvolgt, reproduceert het systeem zichzelf. Voor de organisatie komt het er op aan na te gaan welke van die omgevingsveranderingen 'een verschil' maken voor haar, dus nieuwe beslissingen vergen. Luhmann noemt dat informatie. Die informatie is een produkt van het organisatiesysteem. Het gaat dus niet om feiten die onafhankelijk van de observatie door het systeem in de omgeving bestaan. Slechts signalen die door het systeem als informatie worden geobserveerd, kunnen beslissingen in het systeem stofferen. Eénzelfde prikkel heeft dan ook zelden of nooit dezelfde informatiewaarde voor verschillende organisaties. Dezelfde omgeving wordt in verschillende organisaties verschillend geobserveerd.

Deze visie zou degenen die de opkomst van nieuwe productieconcepten voorspellen als een quasi 'natuurlijke' aanpassing aan de nieuwe wetten van de afzetmarkt, wat moeten temperen in hun enthousiasme. Ze heeft overigens ook serieuze consequenties voor de analyse van de effectiviteit van sturing en regulering van ondernemingen. De besluitvorming in een bedrijf kan maar beïnvloed worden door die sturing als die sturingspogingen worden geobserveerd of 'afgelezen' (Van Eeten en Van Twist, 1995: 47). Dat observeren van de omgeving is een zelfreferentieel constructieproces. De betekenis die gegeven wordt aan omgevingsevoluties is bijgevolg afhankelijk van de onderscheidingen waarmee er over gecommuniceerd wordt. Iets is voor het

organisatiesysteem niet observeerbaar als het in communicatie niet als te onderscheiden informatie verwerkt wordt. De implicatie hiervan is dat sturing en regulering van organisaties altijd plaatsvinden binnen de beperkingen van die zelfreferentiële constructie. Pas als een systeem een poging tot sturing crvaart als een prikkeling van zijn besluitvormingsprocessen, kan die sturing leiden tot een systeemreactie. Voor onderzoek naar beleidseffecten impliceert dit dat nagegaan moet worden hoe de sturingspogingen én hun (potentiële) effecten in bedrijven geobserveerd worden, dus welke onderscheidingen gebruikt worden in de besluitvormingsprocessen.

3.3 Over melodielijnen (les 3)

De vorige les zou het vermoeden kunnen sterken dat bedrijven niet overstappen naar nieuwe productieconcepten omdat ze eenvoudigweg de prikkels uit hun omgeving niet (op tijd) 'gelezen' of geobserveerd hebben, of tenminste uit de afzetmarktevoluties niet afleiden dat ze wel eens baat zouden kunnen hebben bij de introductie van nieuwe productieconcepten. Met de derde systeemtheoretische les wordt op een derde mogelijke piste gewezen: ze hebben de veranderingen in hun omgeving misschien wel geobserveerd, maar systeemintren zijn er teveel weerstanden tegen een drastische ommezwaai, weg van het taylorisme.

Elke organisatie heeft een interne ordening nodig die het systeembehoud dient: structuren die inperken welke beslissingen uit welke voorgaande beslissingen kunnen volgen. Het zijn precies die structuren die de Anschlußfähigkeit van de autopoietische reproductie verzekeren. Ze moeten de communicatie op gang houden en in bepaalde banen leiden: het voor actoren aantrekkelijk maken om op een bepaalde manier te handelen. Ze ontstaan precies doordat voorgaande beslissingen premissen stellen voor volgende beslissingen. Ze perken dus in wat nog volgen kan. Die structurele inperking typeert Luhmann met de ietwat onhandelbare term redundantie. Hoge redundantie staat voor sterke structurele inperking of grote voorspelbaarheid van beslissingen. Een verwante term is variëteit. Dat is een maat voor de verscheidenheid aan (mogelijke) beslissingen in het systeem. Een organisatie die altijd in éénzelfde lijn sterk gelijkaardige beslissingen genereert, kent een geringe variëteit.

Luhmann speelt graag met de begrippen redundantie en variëteit wanneer hij de relatie tussen de organisatie en haar omgeving wil uitklaren. Men kan ervan uitgaan dat organisaties onder invloed van besluitvorming naar een grotere structurele inperking tenderen. De redundantie van het systeem wordt dan verhoogd. Hogere redundantie maakt het makkelijker om uit te maken wat verder in het systeem nog mogelijk is. Het overzicht neemt dus toe. Maar dat heeft een keerzijde. Dat ziet men in ouder wordende organisaties. Ze kristalliseren, roesten vast. Ze kunnen daarop reageren door de variëteit te verhogen. De organisatie laat dan meer uiteenlopende beslissingen toe, zodat opeenvolgende beslissingen mekaar minder sterk determineren. Maar dat kan er dan weer toe leiden dat het systeem degenereert tot een ongeordend kluwen van onsaamhangende beslissingen. Meer 'optimistisch' geformuleerd, moet gezegd dat toename van variëteit de poorten opent voor vernieuwing. Beslissingen kunnen meer afwijken van het gangbare, waardoor de interne complexiteit toeneemt. Dit kan tijdelijk de autopoietische 'betrouwbaarheid' ondermijnen, maar dat hoeft zo niet te

blijven. De nood aan transparantie, zekerheid, berekenbaarheid ... leidt er vaak toe dat de redundantie van het systeem vervolgens weer wordt opgevoerd.

Door de variëteit te vergroten kan de overeenkomst tussen systeem- en omgevingsgebeurtenissen verhoogd worden. Hoe sterker een systeem de verscheidenheid aan elementen (beslissingen) opvoert, des te groter wordt de kans op een reductie van de complexiteitsverschillen tussen omgeving en organisatie. Sterke structurele inperking daarentegen verhoogt de complexiteitsverschillen: het systeem wordt minder complex (minder verschillende beslissingen), maar de omgeving daarom nog niet. Toch kunnen beide tendenzen de systeemstabiliteit in gevaar brengen. Toename van redundantie omdat ze het systeem minder gevoelig maakt voor de prikkels van de omgeving. Toename van variëteit omdat ze de coördinatie en voorspelbaarheid in het organisatiesysteem geen goed doet. In dit kader is echter van belang dat, welke weg het organisatiesysteem ook bewandelt (opvoeren van variëteit, verhoging van redundantie), de keuze altijd ten dele bepaald zal worden door het aanwezige niveau van redundantie of structurele inperking. Voor de uitwerking van deze stelling grijpen we terug naar het begrip arbeidsplaats of positie. Met Luhmann kunnen we stellen dat (1) met elke arbeidsplaats een programma overeenkomt, (2) elke arbeidsplaats ten gevolge van arbeidsdeling beperkte communicatiemogelijkheden biedt én (3) elke arbeidsplaats bezet moet worden met een persoon of arbeidskracht. In dit verband is het belangrijk om aan te tonen dat het hier tegelijk gaat over drie vormen van structurele inperking van wat aan beslissingen verder mogelijk is in het organisatiesysteem.

Ten eerste komt met elke arbeidsplaats een programma overeen. Het kan gaan om een doelprogramma of een conditioneel programma. Een doelprogramma stelt een na te streven of te vermijden output voorop en spreekt zich niet uit over de daartoe te volgen weg. Een conditioneel programma schrijft precies de te volgen weg voor. Het dicteert, afhankelijk van de input, welke beslissingen genomen moeten worden. Zo men, eens men het programma kent, ook de beslissing kan voorspellen, dan is de redundantie hoog. Dezelfde conclusie gaat op wanneer men op grond van een beslissing kan uitmaken via welk programma ze bereikt is. Organisaties met een hoge redundantie zullen overigens slechts marginale variaties op zulke programma's tolereren, bij wijze van 'uitzondering op de regel'.

Ten tweede is elke arbeidsplaats met beperkte communicatiemogelijkheden uitgerust. Wie ook ingezet wordt op die arbeidsplaats, hij zal niet in alle situaties en op alle momenten met om het even wie van gedachten kunnen wisselen of om het even wat kunnen beslissen. Beslissingen winnen daardoor aan voorspelbaarheid. Liggen die communicatiewegen vast, dan is het doorgaans mogelijk uit een beslissing af te leiden wie meegewerkt heeft om ze tot stand te brengen. Of nog sterker: het is dan soms mogelijk de aard van de beslissing te voorspellen eens men weet wie eraan meewerkt. Opvoering van redundantie door de uitbouw van een communicatienetwerk leidt dus tot afname van onzekerheid.

Ten derde moeten op arbeidsplaatsen arbeidskrachten of organisatieleden ingezet worden. Zij geven het beslissingsbedrijf 'body'. Zij hebben nog tal van persoonlijke contacten buiten de organisatie, brengen een reputatie mee binnen de organisatie, hebben voor hun intrede bepaalde capaciteiten opgebouwd ... Daardoor kunnen ook zij een invloed uitoefenen op 'wat hoe beslist kan worden' in de organisatie. In tal van

organisaties zijn deze arbeidskrachten de sterkste redundantie-verhogende factor. Arbeidskrachten, zo leert de ervaring, zijn heel wat moeilijker te veranderen dan programma's of communicatiewegen. Men kan ze natuurlijk altijd op andere arbeidsplaatsen inzetten en zo hun invloed op de besluitvorming veranderen, maar ook aan die mobiliteit zijn grenzen. Ze botst vaak op persoonlijke preferenties, hoge 'transactiekosten' of vaktechnische (on)bekwaamheden.

Programma's worden opgesteld, communicatiemogelijkheden ingeperkt en arbeidskrachten ingezet. Het zijn drie vormen van structurele inperking van wat aan beslissingen mogelijk is in organisaties. Ze zijn contingent én (arbeidskrachten al wat minder dan programma's) dus veranderbaar. Die contingentie-idee vloekt op het eerste zicht met de empirie. Die wijst uit dat er grenzen zijn aan deze veranderbaarheid. Verhalen over conservatisme, mislukt herontwerp en verzet tegen verandering zijn in de meer serieuze organisatie-onderzoeken schering en inslag. Hoewel alles anders kan zijn, is het nu éénmaal niet anders en wordt het dat ook niet zo makkelijk. Dat heeft er vooral mee te maken dat programma's, communicatienetwerken en arbeidskrachten elkaars veranderbaarheid inperken. Eenmaal het programma bepaald is, wordt de speelruimte voor verandering van de communicatiemogelijkheden en de inzet van arbeidskrachten ingeperkt; eens geweten is welke arbeidskracht ingezet wordt op die arbeidsplaats, wordt het aantal mogelijke programma's gereduceerd (niet iedereen kan of wil alles doen) en dus ook de communicatievrijheid; men kan het programma van een arbeidsplaats maar veranderen wanneer de betrokken arbeidskracht die opgave kan of wil uitvoeren; verandering van de hiërarchische verhoudingen (d.i. een wijziging in communicatiemogelijkheden) wordt vaak terug naar af gestuurd eens men ziet dat de arbeidskrachten op die echelons zich niet in andere hiërarchische relaties (willen) laten indelen; ... Het is precies die onderlinge verwevenheid van beslissingspremissen die van organisatieverandering een helse opdracht maakt. Deze verwevenheid, eigen aan complexe autopoietische systemen, resulteert in een zeker conservatisme en is een belangrijke bron van weerstand tegen verandering. In die zin zijn complexe systemen een probleem voor zichzelf dat ze ook zelf mochten oplossen (Willke, 1991: 6).

Wanneer we stellen dat bedrijfsbeleid veel meer is dan aanpassing aan de onzekerheden van de omgeving, dan is dat omdat organisaties zich ook aan de eigen complexiteit moeten aanpassen (SoSy: 56). Het zijn georganiseerde sociale systemen die een eigen samenhang kennen en relatief autonoom zijn ten opzichte van hun omgeving. Uitgedrukt in termen van onze pro-theorie kunnen we stellen dat organisaties in hun verleden vaak 'gekozen' hebben voor een bepaald allocatieconcept, een model van arbeidsverhoudingen en één of ander productieconcept die de overstap naar de zogenaamde door marktwetten gedicteerde human resources policies, integratieve arbeidsverhoudingen of nieuwe productieconcepten bemoeilijken. Eén en ander wordt wel eens vergeleken met een melodielijn. Hoe meer de melodie zich ontwikkelt, des te waarschijnlijker worden bepaalde noten en des te onwaarschijnlijker andere (Blom, 1988: 242). Dat is wat Luhmann met structurele inperking van beslissingsmogelijkheden bedoelt. Vroegere beslissingen hebben een sterke invloed op wat in de nabije toekomst beslist kan worden. Of anders uitgedrukt: een systeem dat één probleem moet oplossen, beschikt over vele mogelijke oplossingsroutes; die worden echter met elk ander probleem dat ook nog opgelost moet worden, gereduceerd worden. De trage doorbraak van de nieuwe productieconcepten moet vooral hier gezocht worden (Huys, Sels en Van Hootegem, 1995).

4. TOT SLOT

Niet iedereen die met Luhmanns gedachtengoed kennis maakt, wordt er ook door verleid. De reacties zijn verdeeld. De ene vindt de excessieve theorieproductie een vorm van overbemesting: abstract, onnodig gecompliceerd, on(be)grijpbaar. Het nogal esoterische en gekunstelde taalgebruik geeft debutanten ook recht tot klagen. Zij die na een eerste kennismaking beweren 'het allemaal door te hebben', maken overigens zichzelf verdacht. Ofwel zijn ze geniaal, ofwel houden ze hun collega's voor dat te zijn. Voor anderen, waarschijnlijk degenen die het nodige geduld opgebracht hebben, is Luhmanns oeuvre een bijzonder krachtig kunstmest dat ook de verbleekte organisatie-sociologie wat levendiger kan maken.

De drempel blijft hoog. Dat heeft ermee te maken dat nogal wat discussies over het nut van het autopoiese-begrip of Luhmanns communicatietheorie in een abstract grondslagendebat verzanden. Aan de brug naar het empirisch onderzoek wordt nog volop getimmerd. Dat is belangrijk, gezien de waarde van 'grote' uitgangspunten pas zichtbaar wordt door het stellen en beantwoorden van 'kleine' vragen. We hopen alvast dat deze bijdrage aantoont dat Luhmanns oeuvre tal van aanzetten bevat die een hoge meerwaarde kunnen opleveren in het empirisch onderzoek.

BIBLIOGRAFIE

- ASTLEY, W.G. & A.H. VAN DE VEN (1983), 'Central perspectives and debates in organization theory', *Administrative Science Quarterly*, 28 (2): 245-273.
- BADER, V. (1988), 'Das Ende der Arbeitsteilung? Arbeitssoziologische und gesellschaftstheoretische Dichotomien als 'Chance' und 'Risiko'. Einige Bemerkungen zum Buch von Kern/Schumann', pp. 81-124, in: T. MALSCH & R. SELTZ (eds.), *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- BARNARD, C.I. (1950), *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- BLOM, T. (1988), 'De zelforganisatie van de sociale werkelijkheid. Een introductie op Niklas Luhmanns 'Soziale Systeme'', *Kennis en Methode*, (3): 236-255.
- BURNS, T. & G.M. STALKER (1961), *The management of innovation*. London: Tavistock.
- CHRISTIS, J. (1988), 'Taylorisme en Nieuwe Productieconcepties. Herdefinitie van de kwaliteit van de arbeid', *Te Elfder Ure*, (41): 43-72.
- CHRISTIS, J. & T. KORVER (1992), 'Sociotechniek systeemtheorie werkgelegenheidsverhouding', pp. 135-161, in: VAN HEES, G.B. (ed.), *Arbeids- en Organisatieonderzoek in Nederland*. Amsterdam: SISWO.
- FRUYTIER, B. (1994), *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productieconcept naar het Nieuwe Productie Concept*. Delft: Eburon.
- HUISKAMP, M.J. (1992), 'Arbeidsverhoudingen en sociotechniek: een nieuwe benadering', *M&O, Tijdschrift voor Organiseatiekunde en Sociaal Beleid*, 46, (6): 491-506.

- HUYS, R., L. SELS & G. VAN HOOTEGEM (1995), *De uitgestelde transformatie. Technische en sociaal-organisatorische herstructureringen in de chemische, de automobiel- en de machinebouwindustrie*. Brussel: DWTC.
- KERN, H. & M. SCHUMANN (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Verlag C.H. Beck.
- KISS, G. (1990), *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- LAWRENCE, P.R. & J.W. LORSCH (1969), *Developing organizations: diagnosis and action*. Reading: Addison-Wesley.
- MARSH, R.M. & H. MANNARI (1981), 'Technology and size as determinants of the organizational structure of Japanese factories', *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 33-57.
- MARTENS, W. (1992), 'Integraal management: een beschouwing over sturing', pp. 186-223, in: DOOREWAARD J.A.C.M. & W.F. DE NIJS (eds.), *Integraal management..* Leiden: Stenfert Kroese.
- SCHIMANK, U. (1986), 'Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen', pp. 71-91, in: SELTZ, R., U. MILL & E. HILDEBRANDT (eds.), *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin: Edition Sigma.
- SCHUMANN, M., V. BAETHGE-KINSKY, M. KUHLMANN, C. KURZ & U. NEUMANN (1994), *Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*. Berlin: Edition Sigma.
- SELS, L. (1994), *Opleiding: van markt naar macht? Pleidooi voor een globaal arbeidsmarktbeleid*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid, Vorming.
- SELS, L. (1996), *De overheid viert de teugels. De effecten op organisatie en personeelsbeleid in de autonome overheidsbedrijven*. Leuven: Acco.
- STRECK, W. (1992), *Social institutions and economic performance. Studies of industrial relations in advanced capitalist economies*. London: SAGE.
- VANDERSTRAETEN, R. (1995), *Leren voor het leven. Opvoeding en onderwijs als maatschappelijk deelsysteem*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- VAN EETEN, M. & M. VAN TWIST (1995), 'Besluitvorming in bedrijven: een bestuurskundige toepassing van de autopoietische-theorie', *Beleidswetenschap*, 9, (1): 40-57.
- VAN TWIST, M.J.W. & L. SCHAAP (1991), 'Een theorie over autopoietische systemen voor de sociale wetenschappen: een vorm van eigentijds geloven', in: *Beleidswetenschap*, 5 (4): 299-322.
- VON FOERSTER, H. (1984), 'Principles of self-organization in a socio-managerial context', pp. 2-24. In: ULRICH, H. & G.J.B. PROBST (eds.), *Self-organization and management of social systems. Insights, promises, doubts and questions*. Berlin: Springer-Verlag.
- WILLKE, H. (1991), *Systemtheorie*. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.
- WOODWARD, J. (1965), *Industrial organization. Theory and practice*. London: Oxford University Press.