



KANSRIJK

De organisatiekunde is een KansRijk

Anders dan in de natuurwetenschappen kennen de sociale wetenschappen geen harde wetten met een voorspelbare uitkomst. Sociale wetenschappen werken met waarschijnlijkheden en dus kansen. De kans dat het draagvlak bij participatief leiderschap groter is dan bij directief leiderschap is aannemelijk, maar niet per definitie zeker.

De organisatiekunde is een sociale wetenschap. En sociale wetenschappen vertellen verhalen. Verhalen overtuigen als zij waarachtig zijn: aansluiten bij veronderstellingen en ervaringen. Daar schuilt meteen het gevaar, want verhalen kunnen overtuigen zonder waar te zijn.

Toen ik les gaf aan de universiteit, kreeg ik (Jan Blokker schreef bijten-

de columns over de sociologie) vaak het verwijt dat sociale wetenschappen open deuren open trapte. 'Als het regent worden de straten nat', zo vatte Jan Blokker de dominante betoogtrant van de sociale wetenschappen samen.

Als antidotum debiteerde ik als weerlegging een aantal van die open deuren bij mijn studenten.

'Hoe langer mensen van huis zijn, des te groter hun heimwee.' Waar toch? Neen. In het grote sociologische onderzoek *The American Soldier* kwam vast te staan dat heimwee toeneemt, maar na verloop van tijd bij velen afneemt. De Amerikaanse soldaten wilden in de Tweede Wereldoorlog dolgraag naar huis. Tot ze er zo lang zaten, dat ze gewend (en gehecht) waren geraakt aan de nieuwe situatie. De Amerikaanse overheid had grote moeite soldaten terug te halen en een flink aantal weerstond de verleidelijke beloften (gratis studeren), omdat zij bijvoorbeeld in den vreemde de liefde van hun leven hadden gevonden.

Een andere open deur was dat achtergestelden tevredener zouden worden als hun achterstelling én het verschil met anderen, af zou nemen. Maar wat blijkt: de meesten werden ontevredener over de nog resterende verschillen. Terwijl het hen objectief beter ging. Naarmate je anderen nadert, neem de kans toe dat je ontevredener wordt over nog resterende verschillen. Al geldt dit niet voor iedereen.

Opstand en onvrede nemen niet per se toe als omstandigheden slechter worden. Zo lang dit voor iedereen geldt. Zo neemt de kans op opstandigheid en onvrede toe als de omstandigheden beter worden als tegelijkertijd de verwachtingen hoger worden.

In organisaties worden vaak uitgebreide functiegebouwen geconstrueerd om de salarisopbouw beter te verantwoorden. Bij het opzetten van dergelijke systemen neemt de tevredenheid doorgaans niet toe. Zo denken veel managers dat een salarisverhoging medewerkers tevredener zal stemmen. Dat blijkt doorgaans circa zes weken het geval te zijn. Daarna keren veel medewerker terug naar de oorspronkelijke (on)tevredenheid.

Overigens is bij geen van deze observaties sprake van een wet van Meden en Perzen.

Leraren krijgen ook met kansen te maken. Zo blijkt de reactie van leerlingen die de klas uit worden gestuurd grillig en onvoorspelbaar. De kans dat de leerling zich aanpast is groot, maar niet per definitie groter dan de kans dat de weerspanning van de leerling toeneemt. Wegsturen helpt én helpt niet. Er is geen peil op te trekken. Straffen heeft een onvoorspelbaar gevolg. Bij belonen van gedrag is de kans dat je je aanpast groter, maar niet honderd procent zeker. Belonen maakt meer kans dan straffen, dat weten we wél.

In de organisatie-theorie is deze kansengedachte aanvaard. Sterker: het streven naar eenzelfde voorspelbaarheid als in de natuurwetenschappen (*management science*) is onhaalbaar en daarom misschien niet nastrevenswaardig.

De contingentietheorie neemt het kansenkarakter van de organisatiekunde als uitgangspunt. Het antwoord van deze benadering op organisatievragen is steevast '*it depends*'. Jay Galbraith heeft de uitgangspunten van deze benadering treffend samengevat:

'There is not one way of organizing, but not all ways of organizing are equally effective.'

Dit betekent dat we complexiteit tot uitgangspunt maken en daarmee beperkte voorspelbaarheid aanvaarden. We spreken dan in 'factoren die mogelijk van invloed zijn'. En daar keert het narratieve karakter van het begin terug: welke mogelijkheden zijn te verwachten, welke zijn kansrijk en welke kunnen we gevoeglijk uitsluiten? We kunnen in onze tak van sport wel concreet zijn, maar niet heel precies. Dan geldt het adagium van de schrijver van *Alice in Wonderland*. Hij zei: '*It is better to be roughly right than exactly wrong.*'

Harry Starren begeleidt besturen en bestuurders.

