



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Op weg naar een nieuwe besluitvorming? [Bespreking van: C. Snijders, F. Tazelaar (2009) Klapschaatsen in management]

Buitelaar, W.

**Publication date**

2010

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Buitelaar, W. (2010). Op weg naar een nieuwe besluitvorming? [Bespreking van: C. Snijders, F. Tazelaar (2009) Klapschaatsen in management]. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(1), 126-127.

[http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/TvA/2010/1/TvA\\_2010\\_026\\_001\\_011.pdf](http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/TvA/2010/1/TvA_2010_026_001_011.pdf)

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

---

Chris Snijders & Frits Tazelaar (2009), *Klupschaatsen in management*. Leidschendam: Quist. ISBN 976 90 77983 43 0, 336 p.

### **Op weg naar nieuwe besluitvorming?**

Het boek van de hoogleraren sociologie Snijders (TUE) en Tazelaar (UU) begint met de metafoor van de klupschaats voor computergestuurde managementbeslissingen. Bedrijfsleiding in het algemeen – het gaat in hun empirische studies en experimenten vooral over inkoop- en facilitymanagement – moet af van de traditionele besluitvormingsschaats en overstappen op de klupschaats: een veer tussen schoen en schaatszijer in plaats van een statische bevestiging. Na aanvankelijke reserves begin jaren negentig van de vorige eeuw, werd de nieuwe schaats met name na de Winterspelen in Nagano in 1998 gemeengoed en ‘alle schaatsrecords werden er stevig aangescherpt’ (p. 12). Oftewel, betere beslissingen door *decision support systems* (p. 274-282) is hun lonkend perspectief.

Bovenstaande doet denken aan begin jaren tachtig, toen de Eindhovense hoogleraar bedrijfskunde Ulbo de Sitter op grond van zijn rapportage aan de WRR, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren* (1981), een pleidooi hield voor een nieuwe wijze van organiseren. Het oude concept van de op Tayloristische principes gebaseerde productiebureaucratie moest worden vervangen door een nieuw concept: ‘In plaats van een complexe organisatie, opgebouwd uit simpele taken, een eenvoudige organisatie, opgebouwd uit complexe taken’ (p. 239). Er moest delegatie naar de werkvloer plaatsvinden en (meer) regelcapaciteit voor het personeel komen. Zijn klupschaats is weliswaar nog niet geheel ingeburgerd, maar deze betekende wél een vitale impuls voor de bedrijfskunde en de bedrijfsleiding in industrie en dienstverlening. Wat achteraf kan worden gezegd, is dat als gevolg van de mede door De Sitter e.a. geïntroduceerde discussie er een praktijk is gegroeid van een creatieve combinatie van oude en nieuwe productieconcepten. De organisatie derhalve als een lerende bureaucratie, met een vaak wisselende mengvorm van regelcapaciteit aan de voet en stuurcapaciteit aan de top van een bedrijf, dienst of instelling.

Het adagium van Snijders en Tazelaar (p. 124) doet enigszins Sitteriaans aan: ‘Niet laat de simpele taken maar over aan de minder getrainden, maar laat die moeilijk klinkende zaken die experts na uitgebreid onderzoek niet beter blijken te doen maar over aan de goedkopere krachten.’ Waar De Sitter eigenlijk de werknemer tot expert van zijn of haar werkplek maakte, poneren Snijders en Tazelaar op grond van computervergelijkingen dat de expert het gemiddeld niet beter doet bij het inschatten van problemen en beslissingen dan de leek. Gedrieën, zij het via een andere argumentatie, geven ze een opwaardering van de ‘leek’-werknemer en relativiseren de positie van de ‘expert’-manager. Waar De Sitter zich richtte op de kwaliteit van de arbeid en op een andere relatie tussen mens en werk, betreft het bij Snijders en Tazelaar de kwaliteit van de besluitvorming door een andere relatie tussen management en computer: deleger (veel) meer aan de computer.

Wat enigszins stoort bij Snijders en Tazelaar is dat ze niet geheel duidelijk maken wat ze onder een expert verstaan. Een definitie (p. 56) lijkt ‘een persoon die ervaring heeft op een specifiek terrein en daarbij over specifieke vaardigheden en kennis beschikt.’

Eerst komen de proefpersonen en respondenten in beeld, zijnde inkoopmanagers en leidinggevendenden inzake facilitymanagement en R&D-allianties. Gaandeweg wordt dat beeld steeds gevarieerder: de arts, accountant, verpleegkundige, specialist, selectiefunctionaris, klinisch psycholoog, docent, fysio- en psychotherapeut, maar ook de voetballer en de ober. Het lijkt alsof expert en professional door elkaar schaatsen in een Gramsciaans décor: elk mens is intellectueel, maar niet iedereen heeft de functie van intellectueel. Maar hun consistente boodschap blijft: de computer kan meer en beter dan je denkt. Was bij De Sitter het fenomeen arbeidsplitsing en taakfragmentatie de boosdoener, bij Snijders en Tazelaar dat biasing in diverse gedaanten: confabulatie, *disposition fallacy*, buikgevoel, expertmasker, brainstorming, *conjunction fallacy*, *insufficient anchor adjustment*, *disjunctive events bias*, *overconfidence*, *hindsight bias*, cognitieve dissonantie en (*sticking to*) *mental sets*. Toch slagen ze erin de lezer onder het motto 'meten is weten' (p. 207) op de been te houden, door deze aan de hand van een kleine selectie uit genoemde bias-diversiteit als het ware stap voor stap multidisciplinair mee te nemen in speltheorie, ruilrelaties, transactiekosten, coping, risico en vertrouwen.

Hun klapschaats heet eigenlijk computersturing op basis van 'experience based continuous learning' (p. 205) oftewel 'lerende managers door lerende systemen' (p. 287) middels systematische registratie en feedback van door mens en/of computer genomen beslissingen. Dat lijkt op het bovengenoemde post-Sitteriaanse concept lerende bureaucratie, met dit verschil dat De Sitter destijds geen hoge dunk van statistiek had: de validiteit daarvan vond hij bij bedrijfskundig onderzoek 'problematisch', zo niet 'onbetrouwbaar' (p. 56). Hij prefereerde daarom in genoemde WRR-publicatie case-studies. Snijders en Tazelaar daarentegen combineren uitdrukkelijk zowel statistisch onderzoek als *case/data based evidence*.

Centraal staat in hun boek het pleidooi voor een grote, zo niet overheersende, rol voor computerformule gestuurde beslissingen. In een overzicht van de prestaties van combinaties van mens-/computerbeslissingen echter, gaan ze niet in op het feit dat de score van een combinatie van computerformule en (geaggregeerde) expertformule hoger is: 6.80, dan die van de computerformule alleen: 6.60 (p. 260). Beide scores zijn weliswaar hoger dan die van de individuele expert, te weten: 5.95, maar ook hier oogt een post-Sitteriaans concept van nieuwe combinaties. Zelf spreken Snijders en Tazelaar over de relatie tussen 'oude' en 'nieuwe' concepten (p. 294-295). Ze besluiten met een vermeldenswaardige oproep aan het bedrijfsleven (p. 301): 'Als u over harde gegevens beschikt, of bereid bent die – desnoods samen met ons – te verzamelen, over een serie managementbeslissingen die door u of een team van uw experts genomen is, dan zijn we bereid om samen met u te laten zien dat dit op modelmatige wijze zeker zo goed en waarschijnlijk beter kan. Ons vakgebied én het uwe varen er wel bij.'

Wie de besliskundige klapschaats past in deze financiële crisis met toebehoren, die trekke hem aan!

Wout Buitelaar

Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam