



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Dynamisering van een kunde: ACES

Keulen, P. van

### Citation

Keulen, P. van. (1992). Dynamisering van een kunde: ACES. *Bestuurskundige Berichten*, 7(1), 25-27.  
Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233527>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233527>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

telde werknemer in spijkerbroek bij de Postbank. Je kunt je voorstellen dat het samensmelten van deze twee verschillende culturen tot een nieuwe gemeenschappelijke cultuur niet vanzelf gaat en zeker problemen met zich mee zal brengen.

Nadat de Ondernemingsraad van de Postbank de interne onvrede omtrent de cultuurverschillen aan de pers had medegedeeld stelde de Raad van Bestuur een stuurgroep in met de opdracht een nieuwe cultuur te ontwikkelen, die de sterke kanten van beide bedrijven zou benadrukken. De stuurgroep ontwikkelde een "gewenste" cultuur met de volgende elementen: "Wij zijn een ondernemende groep, wij zijn professioneel, wij gaan open en eerlijk met elkaar om en wij geven elkaar de ruimte binnen het geheel van een krachtige groep." De gewenste cultuur werd onder alle 23.000 medewerkers per brief verspreid. Samen met de afdelingshoofden stelden de werknemers vervolgens een actieplan op hoe de gewenste cultuur bereikt zou moeten worden.

24

Het onderzoek van Nery moet eventuele discrepanties aan het licht brengen tussen de twee culturen voor de fusie, de huidige cultuur en de gewenste cultuur, zoals die door de stuurgroep is vastgesteld. Wanneer er inderdaad een discrepantie blijkt te bestaan tussen de gewenste en de huidige cultuur zal ze tevens sturingsinstrumenten weergeven die deze discrepantie kunnen verkleinen.

Voor het doen van dit onderzoek kwam ze terecht op de afdeling "corporate strategy" en kreeg een eigen bureau met computer tot haar beschikking. De afdeling bestaat uit drie medewerkers en is een staforgaan, dat adviezen geeft aan de Raad van Bestuur. Zowel binnen deze afdeling als daarbuiten is men erg enthousiast over het verschijnen van een studente, die nog niet gehinderd door werkervaring eens een frisse kijk kan geven op hun dagelijkse bezigheden. Ze wordt begeleid door twee personen van de afdeling, die tijd voor haar nemen en altijd alle medewerking geven, die nodig is.

Nery heeft een theoretisch kader ontwikkeld, waarbij ze gebruik heeft gemaakt van verschillende cultuurtheorieën uit de sociale wetenschappen. Om de culturen vast te kunnen stellen werkt ze met acht dimensies:

- procesgericht versus resultaatgericht;
- werkgericht versus mensgericht;
- organisatiegebonden versus professioneel;
- gesloten versus open;
- losse versus strakke controle;
- normatief versus pragmatisch;
- traditioneel versus innovatief;
- hiërarchie versus democratie.

Met de theorie in haar achterhoofd heeft ze door de hele organisatie heen allerlei werknemers geïnterviewd. Ze had het voordeel dat ze als student niet als bedreiging werd gezien, waardoor iedereen erg open was. Op deze manier kreeg ze een goed beeld van de vroegere en huidige cultuur en de verschillen daartussen. Ook sprak ze met leden van de stuurgroep, wat haar een beter inzicht verschafte in de door hen omschreven gewenste cultuur.

Op het moment van dit interview was haar onderzoek nog niet afgerond, zodat ze mij nog geen definitieve resultaten kon geven. Toch kon ze er wel al iets over zeggen.

Ten eerste was in ieder geval vast komen te staan dat er wel degelijk discrepanties zijn tussen de huidige en de gewenste cultuur. Daarnaast heeft ze ook al een idee hoe dit te verklaren valt en hoe dit anders zou kunnen. Haar veronderstelling is namelijk dat de gewenste cultuur alleen bereikt kan worden, wanneer het elementen bevat van de vroegere cultuur. Dit is onder andere gebaseerd op het feit dat de huidige cultuur ook duidelijk elementen bevat van de culturen van voor de fusie. De stuurgroep heeft hier waarschijnlijk te weinig rekening mee gehouden, wat een oorzaak kan zijn voor de nu aanwezige discrepantie.

Hoewel haar stage nog niet helemaal afgelopen is, heeft ze er nu toch al veel van geleerd.

Ten eerste vereist het doen van onderzoek veel doorzettingsvermogen en zelfstandigheid. Ten tweede heeft ze geleerd op een andere manier met wetenschap om te gaan. Ze koppelt haar scriptie aan dit onderzoek en dan wordt er verwacht dat ze niet alleen kennis reproduceert, maar dat ze ook met een eigen inbreng komt.

Het enige negatieve punt, dat haar stage kent is de lange reistijd van drie uur. Dit betekent namelijk elke ochtend om kwart over zes op en om zeven uur 's avonds pas weer thuis, waarna ze moe op de bank ploft en vroeg naar bed gaat. Het studentenleven heeft ze met andere woorden voor een half jaartje vaarwel

gezegd.

Tenslotte heb ik haar de vraag gesteld of haar interesse nu meer richting bedrijfsleven of overheid gaat en of deze stage daar nog van invloed op is geweest. Ze vertelde dat ze zich altijd al meer aangetrokken heeft gevoeld tot het bedrijfsleven, omdat daar volgens haar resultaatgerichter gedacht wordt dan bij de overheid. Toch koos ze bewust voor bestuurskunde, aangezien de generalistische benadering haar het meeste aansprak. Ze heeft er nooit spijt van gekregen en is ervan overtuigd dat heel veel bestuurskundige kennis direct toepasbaar is op bedrijven. ☺☺

## Dynamisering van een kunde: ACES

Peter van Keulen

**Sinds het studiejaar 1989-1990 bestaat het Academisch Centrum voor Experimenten met Simulatie (ACES). Dit project van de gezamenlijke studierichting bestuurskunde van de Erasmus Universiteit en de Rijksuniversiteit Leiden heeft tot doel onderzoek, ontwikkeling en ontwerp van interactieve simulaties en spellen voor bestuurskundig onderzoek en onderwijs. Het nut van het spelen van "spelletjes" wordt door menig student en zelfs menig wetenschapper vaak onderschat. Dit komt mede doordat men niet exact weet wat zich afspeelt aan het game-front. Dit is de voornaamste reden voor dit artikel.**

25

Spelsimulatie (ook wel *gaming/simulation* genoemd) is een techniek die voortkomt uit het militaire bedrijf. Al sinds de achttiende eeuw worden oorlogsspellen gebruikt voor de analyse van mogelijk strategische en tactische problemen op de slagvelden. Sinds de tweede wereldoorlog heeft de militaire spelsimulatie een zeer grote vlucht genomen als middel voor analyse en anticipatie. Zo speelde *gaming* een belangrijke rol in bijvoorbeeld de Vietnam-oorlog en ook voor 17 januari 1991 werden er in de *war-room* van het Pentagon verscheidene spel-scenario's gesimuleerd voor de aanval op Irak.

Mede via de zogenaamde *Management- of Business games* is *gaming* doorgedrongen naar allerlei andere terreinen waaronder sinds de laatste jaren ook de non-profit sector. Geurts (1981) omschrijft *gaming* in zijn proef-

schrift als de nabootsing van een systeem, door personen in een aantal verschillende maar samenhangende rollen de processen in dat systeem in geabstraheerde vorm te laten spelen.

Op vier terreinen vindt (spel)simulatie haar toepassing: onderwijs, onderzoek, beleidsvoorbereiding en consultancy. In het bestuurskundig onderwijs is *gaming/simulation* niet alleen geschikt voor het aanleren en verbeteren van professionele vaardigheden, maar ook om kennis en inzicht te krijgen in complexe verschijnselen. Dit verklaart het groeiend gebruik in opleidingstrajecten en organisatie-advisering. Als onderzoeksinstrument blijkt *gaming/simulation* uitermate geschikt om inzicht te verkrijgen in complexe configuraties van samenhangende verschijn-

selen. Bij de **beleidsvoorbereiding** kan *gaming/simulation* zowel hulp bieden bij de implementatie als wel het inzicht vergroten in maatschappelijke processen. Bij de **consultancy** wordt *gaming/simulation* toegepast bij de grote adviesbureaus die allen een zogenaamd "spelcentrum" hebben.

Het manipuleerbaar weergeven van een complex systeem, wat bij simulatie plaatsvindt, kan tot doel hebben het inzicht in de structuur van dat systeem te vergroten. Voorts kan men om te kunnen anticiperen op de verandering van het systeem een simulatie opzetten. Bij de (spel)simulatie wordt een beschrijving gegeven van een werkelijk systeem door middel van een verzameling in de werkelijkheid te onderkennen samenhangen tussen variabelen. Een aantal van die variabelen kunnen ook in de werkelijkheid beheerst of bestuurd worden (=stuurvariabelen). Een spelsimulatie wordt nu gecreëerd door een deelnemer of deelnemend team beslissingen te laten nemen betreffende deze stuurvariabelen. Door middel van besluitvorming moet men trachten tot de beste resultaten te komen.

Volgens prof.dr.J.H.G. Klabbers (Sterke en zwakke kanten van (spel)simulatie, 1990) zijn de sterke kanten van dergelijke *management games/simulaties*:

- 1 In de werkelijkheid zijn besluiten moeilijk te traceren omdat deze in de organisatie op verschillende plaatsen op verschillende tijdstippen worden genomen. Spelersgroepen ontmoeten elkaar gewoonlijk op één plaats en de begeleider (onderzoeker) kan het gehele besluitvormingsproces en de onderlinge reacties van de spelersgroepen observeren.
- 2 Spelsimulatie kan gedrag uitlokken dat in de werkelijkheid onder de oppervlakte blijft. Dit komt vooral door de tijdsfactor (samendrukken van tijd).
- 3 "Management games laboratoria" maken het mogelijk te experimenteren met een management-omgeving die meerdere doelen bevat. Daardoor zijn het geschikte mid-

delen voor het leren omgaan met besluitvorming in complexe situaties met haar uitdagingen en risico's.

De zwakke kanten van *management games/simulaties* zijn:

- 1 Spelen hebben een geringe generaliseerbaarheid. De besluitvormingscontext is vaak realistisch maar de organisatorische context vaak niet (te simpel!).
- 2 Kosten van ontwikkelen, onderhouden en runnen van een game zijn vaak hoger dan het uitvoeren van eenvoudige oefeningen.
- 3 Ondanks de hoge realiteitswaarde van spelen zijn risico-elementen zoals het verdienen of verliezen van geld, gevolgen voor de loopbaan en andere reële gevolgen van beslissingen moeilijk te simuleren.
- 4 Het evalueren van management games is een notoir moeilijke zaak.

De traditie van spelsimulatie heeft geleid tot het ontstaan van een groot aanbod van zogenaamde *off-the-shelve games* (kant en klare spelen). Daarnaast is er zich een nieuwe trend aan het ontwikkelen namelijk die van de *tailor-made games* en *frame games*. De kracht van deze games schuilt in het feit dat ze een probleem met de spelsimulatie kan aanpakken dat zo complex en uniek is dat een kant en klaar game de problematiek zou versimpelen of geweld aan doen.

Eén van de *gaming* "goeroes" is R. Duke, werkzaam aan de Universiteit van Michigan. Hij beschouwt *gaming* als een van de "talen van de toekomst" daar naar zijn mening *gaming* een aantal eigenschappen bevat die het *game* uitstekend geschikt maakt voor het geïntegreerd overdragen van informatie.

Bij de koppeling van de beschreven theoretische basis aan het materieel object van bestuurskunde komt men bij het Academisch Centrum voor Experimenten met Simulatie (ACES) tot de volgende twee aandachtsvelden:

- 1 Public management: vraagstukken van organisatie en beheer met betrekking tot de toedeling van waarden door het openbaar

bestuur en de produkten van (im)materiële goederen en diensten door overheid-instellingen.

- 2 Policy exercise: vraagstukken van overheidsbeleidsvorming en besluitvorming over beleidsopties en alternatieven in de context van maatschappelijke (inter) nationale, fysische, economische, politieke en sociaal-culturele ontwikkelingen en randvoorwaarden.

Een benadering van achtergronden en verschillende invalshoeken op (spel)simulatie wordt gegeven bij het keuzevak Simulatie: Theorie en Methode, dat het tweede semester in Rotterdam gevolgd kan worden. In Leiden houdt ACES zich bezig met (verdere) ontwikkeling van diverse spellen. Eén daarvan is het spel "In de ban van de IJzeren Ring". Dit spel (inmiddels in December gespeeld door propedeuse studenten) heeft het verkrijgen van inzicht in besluitvorming in een complexe situatie tot doel. De theorieën van de IJzeren Ring (Van de Berg en Molleman) en het Strijdpuntnetwerk (Heclo) worden toegepast

op de landbouwsector, welke zich in het spel laat verdelen in drie actoren: het Ministerie van Landbouw, het Landbouwschap en de Vaste Kamercommissie van landbouw. Gedurende twee spelronden trachten de spelers tot besluitvorming te komen over twee strijdpunten mede onder druk van tijd en verhanding van standpunten. De uiteindelijke versie van dit spel kent tevens een competitief element. Dit houdt in dat het resultaat van een spelersgroep kwantitatief vergeleken kan worden met een andere spelersgroep.

Het Academisch Centrum voor Experimenten met Simulatie geeft aan dat de management studie bestuurskunde een allesbehalve statische studie behoeft te zijn. De potentiële dynamiek van *gaming* toegepast op het object van bestuurskunde weerlegt een veelal ongenueanceerde kritiek op deze jonge studierichting als zou deze saai, vaag en weinig interessant zijn.

Voor meer informatie over ACES kan de studiegids van dit jaar geraadpleegd worden (blz.180). ☺☺

## HSL: Halveert Straks Leiderdorp?

Roger Jolly

**Een spook waart door Leiderdorp - het spook van de TGV. Burger, raadslid en wethouder zijn beducht voor het snelheidsmonster. Als de TGV daadwerkelijk door Leiderdorp zal rijden zal ongeveer de helft van de bebouwde kom gesloopt moeten worden. Wat kan een gemeente doen tegen die overheidsdwang?**

### Een woord vooraf

Laat het eerst duidelijk zijn dat dit stuk niet bedoeld is om een mening te geven voor of tegen de aanleg van een hoge snelheidslijn door Leiderdorp. Natuurlijk, als Leiderdorper heb ik er wel een mening over, maar die is voor dit stuk niet relevant. Ik zal dus niet zeggen dat ik tegen het bouwen van een Aswan-dam door een Leidse randgemeente ben. Nee, dit stuk is zuiver bedoeld om te bekijken wat Leiderdorp heeft gedaan om de

aanleg van een hoge snelheidslijn te voorkomen.

Verder is het van belang even de terminologie van dit stuk uit een te zetten; er is namelijk sprake van een aantal afkortingen dat bij dit onderwerp gebruikt worden.

TGV: Train à Grande Vitesse; de hoge snelheidstrein. De Nederlandse afkorting die soms wordt gebruikt is HST. Vaker heeft men het echter over de baan waarover de trein zal komen te rijden, de aanleg daarvan is immers