



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Boekbespreking van: Benaderingen in strategie-formulering**

Kuypers, G.

### **Citation**

Kuypers, G. (1976). Boekbespreking van: Benaderingen in strategie-formulering. *Acta Politica*, 11: 1976(2), 264-265. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3451697>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3451697>

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

Het radicalisme van een Foucault is Bertels vreemd: hij valt tussen wal en schip. De breuk met het verleden is niet volledig. Zijn conclusies blijven daardoor ambivalent: de problematische verhouding tussen structuur en evenement is immers nog niet tot een eindoplossing gebracht', schrijft Bertels in zijn slothoofdstuk over wetenschapsfilosofie (p. 328).

Overzien wij deze studie, dan zouden we ons oordeel willen samenvatten in de kwalificatie: chaotisch knap en knap chaotisch. Bertels demonstreert in dit boek zijn indrukwekkende belezenheid op de terreinen waar hij zich mee heeft beziggehouden: geschiedenis, voor de sociaal-economische, en filosofie. Maar tot scherpe afbakeningen, die toch de prima cura van een methodoloog moeten zijn, komt hij niet. Daarom is zijn boek weinig inspirerend voor diegenen die met Bertels een nieuwe op de wetenschap geïnspireerde aanpak van de geschiedschrijving voorstaan. Maar er valt veel uit te leren.

R. Bakker

---

**I. Th. Snellen, *Benaderingen in strategie-formulering — een bijdrage tot de beleidswetenschappen*. Alphen aan den Rijn (Samsom), 1975, -283 p., z.p.**

---

Dit is het interessante proefschrift van een politicoloog, geschreven na ruime ervaring in het bedrijfsleven. Eerst een weergave van de inhoud, daarna enig commentaar.

Wat de inhoud betreft: onder 'strategie-formulering' verstaat Snellen 'het vaststellen van de (toekomstige) doeleinden van een organisatie als geheel in termen van de aard en het niveau van de beoogde maatschappelijke voorzieningen, alsmede het kiezen van de daarbij passende hoofduitvoeringswijzen'. Welke benaderingen treft men te dien aanzien aan in theorie en praktijk? De auteur, startend in de bedrijfskunde, signaleert er een zestal: (1) de 'persoonlijk-intuïtieve' (leer het uit de praktijk); (2) de 'strategische variabele' (wat is op een gegeven moment beslissend); (3) 'the business-we-are-in' (wat doen we eigenlijk: in telefoons of in communicatie?); (4) 'strategische kloof' (wat hebben we en wat willen we hebben?); (5) 'stakeholders' (wat willen we, gelet op het belang van allen, die bij ons beleid zijn betrokken?) en (6) 'maatschappelijke behoeften' (wat willen we, gelet op de behoeften der maatschappij?).

Al deze benaderingen 'beginnen met de vraag naar de doeleinden te beantwoorden', aldus de auteur. Daar is hij tegen. Hij acht dit onjuist, omdat het niet praktisch is, niet agogisch, axiologisch ongezond, niet democratisch en niet wetenschappelijk. Daarom ontwikkelt hij zelf een 'rationele strategieformulering' voor een 'onderneming'. Daarin zijn vijf stappen:

- 1 — wat is de bestaande doeleinden- en middelenstrategie?
- 2 — welke externe ontwikkelingen zullen zich voordoen?
- 3 — is de huidige organisatie opgewassen tegen de komende externe ontwikkelingen?
- 4 — welke acties en reacties komen als mogelijk en wenselijk naar voren?
- 5 — welke keuze is aanvaardbaar als definitieve strategie?

In hoeverre geldt een en ander ook voor het openbaar bestuur? Ook daar herkent Snellen de 'business-we-are-in'-benadering (bv. in doeleindenstructuren als opgesteld door de welbekende Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse), de 'stakeholders'-benadering (bv. in planologie) en de 'strategische kloof'-benade-

ring (bv. het rapport van de Delta-commissie). En ook hier keert hij zich tegen het 'beginnen met de vraag der doeleinden'. Dit brengt hem tot milde kritiek op 'C.O.B.A.' en scherpe kritiek op de 'Commissie voor voorbereiding onderzoek toekomstige maatschappijstructuur'. Aan het slot van zijn boek beveelt hij ook voor 'het proces van strategische planning' in de overheids sfeer de eerder aangeduide 'vijf stappen' aan.

Nu enig commentaar van mijn zijde. Dit werk is daarom zo interessant, omdat het, steunend op bedrijfskunde en politicologie, iets probeert te doen, dat uiterst relevant is in 'de huidige fase van de welvaartsstaat' (boeiend geschetst op p. 179-187). De stijl van de auteur is zeer constructief, niet-polemisch, grotendeels begrijpelijk, genuanceerd. Het is één groot pleidooi voor het ontwikkelen door wetenschap van methoden van beleidsontwikkeling. Als ik bepaalde bezwaren heb en die nu uit, dan gelieve men die te zien in het licht van eenzelfde intentie.

— Snellen maant ons doeleinden te onderscheiden (p. 235), maar doet hij het zelf wel voldoende? Zijn betogen tegen het starten bij 'de' doeleinden zouden op zijn minst anders geformuleerd zijn, indien hij zich had afgevraagd, of niet bv. 'een einddoel' wel degelijk 'gegeven' kan zijn en of het geen verschil maakt in welke mate zo'n einddoel geacht moet worden gegeven te zijn. Ook in hoeverre niet elke 'planner' (ook die van de 'vijf stappen') bewust of onbewust van een door hemzelf of door een ander gegeven 'einddoel' uitgaat.

— De auteur ziet niet veel richtinggevents in 'schoonklinkende idealen' (p. 28/9). Ik voor mij meen echter, dat tussen algemeen geformuleerde 'doelsamenvatters' en meer 'operationele doelen' wat dat betreft zo'n principiële verschil in het geheel niet bestaat.

— 'Integrale planning' (p. 201) wordt afgewezen door velen en ook door mij. Maar als Snellen in plaats daarvan 'integrerende planning' stelt, zegt mij dat niets. Hij gaat voorbij aan het probleem, dat elk algemeen beleid zal moeten worden ingedeeld in beleidssectoren.

— Onverklaarbaar voor mij is, waarom Snellen nu juist de 'maatschappelijke behoeften'-benadering onbesproken heeft gelaten in zijn hoofdstuk over het openbaar bestuur. Sterker: waarom hij het overslaan van juist deze benadering op p. 203/4 niet heeft gemotiveerd.

— Dit te meer, omdat hij 'maatschappelijke voorzieningen' opnam in zijn definitie van strategieformulering en 'voorzieningen' en 'behoeften' nu eenmaal tweelingbegrippen zijn. Terwijl de auteur ook nog 'transitieve doelen' primair wenste te stellen (p. 35) en 'maatschappelijke voorzieningen' zijn nu eenmaal transitieve doelen (p. 31).

Hoewel ik persoonlijk het gevoel heb, dat Snellen wellicht een geheel ander boek geschreven zou hebben, wanneer hij ook in deze en dergelijke richtingen had doorgedacht, meen ik toch dat hij een zeer goed boek schreef. Vanwege de verzameling van werkelijk relevante gegevens. Vanwege de vele aanknopingspunten voor zinnig verder denken en verder onderzoeken. Vanwege de consequente 'waartoe' oriëntatie, waaraan mijns inziens onze veelal nog 'waardoor'-georiënteerde politicologie zo'n grote behoefte heeft.

G. Kuypers