

Als meer van hetzelfde niet helpt

Lerend organiseren en veranderen

André Wierdsma en Joop Swieringa

Derde druk



Noordhoff Uitgevers



Lerend organiseren en veranderen

Als meer van hetzelfde
niet helpt

A.F.M. Wierdsma
J. Swieringa

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Studio Frank & Lisa, Groningen
Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, <http://www.reprorecht.nl>). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84287-1
ISBN 978-90-01-79096-7
NUR 801

Woord vooraf bij de derde herziene druk

Er is zich wereldwijd al twee decennia lang een nieuwe kijk op organiseren en managen aan het ontwikkelen, een kijk die de laatste jaren pleegt te worden samengevat in de term 'nieuw organiseren'. Dit boek is in Nederland het meest complete en consistente boek over dit nieuwe organiseren.

In de vorige eeuw is de westerse wereld erin geslaagd een organisatievorm te ontwikkelen die een nog nooit eerder in de geschiedenis vertoonde welvaart heeft gebracht: de bureaucratie. Langzamerhand echter breekt het besef door dat diezelfde bureaucratie weleens kapot zou kunnen gaan aan de gevolgen van haar eigen succes. *Wegens een gebrek aan lerend vermogen!* Heel veel bureaucratieën zijn beland in de vicieuze, zichzelf versterkende cirkel van een belerend systeem. In de eenentwintigste eeuw daarentegen zullen die organisaties succesvol zijn, die permanent in staat zijn zich te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen. Waarin dat hun normale manier van handelen is. Organisaties die het vermogen hebben blijvend te veranderen: te leren.

Was de bureaucratie aanvankelijk de uitkomst van wetenschappelijk denken over de beste wijze van organiseren, door het succes ervan zijn geleidelijk de rollen omgekeerd en zijn de ervaringen met deze organisatievorm het denken gaan bepalen. De bureaucratie is model gaan staan voor 'hoe het hoort' en is dé bron geworden van de klassieke principes en opvattingen over managen en organiseren, waarmee elke doorsnee manager en organisatiekundige is opgevoed. Ziehier het probleem.

Want wat er mis is aan de grote bureaucratieën is ook precies wat er mis is met de klassieke organisatiekunde. Zij leert ons *niet* hoe je organisaties die zichzelf voortdurend weten te verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen, bouwt, inricht en leidt.

De pretentie van dit boek is een *nieuwe* organisatiekunde aan te bieden, die je dat wel leert.

Centraal thema: Wat maakt een organisatie lerend?

Dit boek gaat over lerend organiseren en veranderen. Een lerende organisatie is een organisatie, die zichzelf voortdurend, *al lerend*, weet aan te passen aan de veranderingen in de wereld waarin en de klanten waarvoor ze werkt. Een organisatie, die weet te leren van haar eigen handelen, en dit handelen weet aan te passen aan wat er geleerd is.

Wat maakt een organisatie lerend? Volgens ons is dat de centrale vraag waar het de komende decennia in de organisatiekunde om gaat. Deze vraag vormt de rode draad van dit boek.

Lerend vermogen is niet zomaar een van de kenmerken van een organisatie. Het is een kernbekwaamheid op metaniveau, die essentieel is voor alle moderne bedrijven. In het bijzonder geldt dat voor kennisintensieve, dienstverlenende bedrijven, bedrijven dus die zeker in de westerse wereld nu al ruim meer dan de helft van het nationaal product leveren. Het lerend

vermogen is voor die bedrijven de enige kernbekwaamheid die ook op langere termijn een duurzaam concurrentievoordeel oplevert.

Opbouw

Het boek bestaat uit vijf delen. De vorige uitgave telde vier delen. De vijf delen in deze druk zijn ontstaan door het derde deel van de vorige druk, in tweeën te splitsen.

Elk deel heeft een eigen vraagstelling, en daarmee een eigen perspectief en een eigen taal, waardoor elk deel een afgerond geheel is dat zelfstandig, los van de andere delen te lezen is.

In het eerste deel, het historische deel, wordt het ontstaan, de ontwikkeling en de bloei van de huidige, grote bureaucratieën beschreven. Getracht wordt om in de geschiedenis een antwoord te vinden op de vraag: wat maakt dat deze organisaties zo *slecht* leren? En vooral waarom ze daarin zo hardnekkig zijn.

Leren, en in het bijzonder het leren van organisaties, wat is dat eigenlijk? Dat is de leidende vraag van deel 2; een in hoge mate andragogisch perspectief. In dit deel worden de basisconcepten ontwikkeld. Kernconcept is het begrip organisatiegedrag.

Naast de bureaucratie zijn er nog meer types organisaties. De leidende vraag van deel 3 is hoe al die verschillende types organisaties leren. Een situationeel perspectief dus, met de bedoeling te leren van deze verschillende wijzen van leren en van daaruit de kenmerken op te bouwen van een lerende organisatie.

Wat zijn de organiseer- en managementprincipes van een lerende organisatie? Dat is de leidende vraag van deel 4. Die principes zijn samengevat in het begrip: transactioneel organiseren. Dit deel is een combinatie van het sociaal-constructionistische perspectief en een systemische kijk op organiseren.

Deel 5 is het veranderkundige deel. De leidende vraag is: hoe verander je een bestaande organisatie in een lerende organisatie?

Wat de delen met elkaar verbindt is het centrale thema: wat maakt een organisatie lerend, of juist niet. Die verbinding maakt enige herhaling onvermijdelijk. Maar dat is ook het mooie ervan. Hoe verschillend elk deel ook is, de ultieme boodschap komt steeds weer op hetzelfde neer.



Bij dit boek is een website beschikbaar (zie www.lerendorganiseren.noordhoff.nl). Hier zijn de volgende onderwerpen te vinden:

- Toetsen met feedback en studieadvies voor studenten
- Cases, tentamenbank en extra materiaal voor docenten

André Wierdsma

Joop Swieringa

Harmelen/Utrecht, voorjaar 2010

Inhoud

DEEL 1

Ontstaan, bloeien en vastlopen van de moderne bureaucratieën 3

1 Geschiedenis van de moderne bureaucratie 5

- 1.1 Klassieke voorbeelden: kerk en leger 6
- 1.2 Negentiende eeuw: het begin 7
- 1.3 Twintigste eeuw: de ontwikkeling 8
- 1.4 Eind twintigste eeuw: de kentering 9
- 1.5 Stand van zaken nu: begin eenentwintigste eeuw 10

2 Sociaal-ideologische bedding 15

- 2.1 Feodaliteit 16
- 2.2 Moderniteit 16
- 2.3 Denken boven doen 17
- 2.4 Bureaucratie: kerninstitutie van het kapitalisme 18

3 Resultaat: meer van hetzelfde 21

- 3.1 Piramide 22
- 3.2 Machine 23
- 3.3 Belerend systeem 24
- 3.4 Meer van hetzelfde 25

4 Nieuwe werkelijkheden 27

- 4.1 De markt verandert: sturing door de vraag 28
- 4.2 Het werk verandert: professionalisering 28
- 4.3 Het tempo verandert: versnelling 29
- 4.4 'Kennis maken' verandert: co-creatie 30
- 4.5 De mens verandert: zelfsturing 31
- 4.6 Uitdaging 32

DEEL 2

Leren en organiseren: de basisbegrippen 35

5 Ontwikkeling van organisaties en organisatiegedrag 37

- 5.1 Startende onderneming 38
- 5.2 Groeiende onderneming 38
- 5.3 Gevestigde onderneming 39
- 5.4 Vastgelopen onderneming 40
- 5.5 Organisatiegedrag 40

6 Organisaties 43

- 6.1 Het begrip 'organisatie' 44
- 6.2 Regels, inzichten en principes 45
- 6.3 Samenhang tussen regels, inzichten en principes 46
- 6.4 Leren van regels, inzichten en principes 47
- 6.5 Beelden van organisaties 48
- 6.6 Organisatie als open, complex en dynamisch systeem 49
- 6.7 Organisatie als constructie of systeem 50

7 Organiseren en managen 53

- 7.1 Organiseren is knippen en plakken 54
- 7.2 Organiseren is relaties aangaan (en verbreken) 54
- 7.3 Organiseren is gedeelde betekenissen creëren 55
- 7.4 Management, leiderschap en ondernemerschap 56

8 Leren 59

- 8.1 Leren is gedragsverandering 60
- 8.2 Kennis en informatie 60
- 8.3 Bewust en onbewust leren 61
- 8.4 'Kennis maken' 63
- 8.5 Cyclisch leren 63
- 8.6 Zelfkennis en leervermogen 65
- 8.7 Vermogen om te leren leren 66

9 Niveaus van leren van organisaties 69

- 9.1 Leren van organisaties is collectief leren 70
- 9.2 Collectief leren is organisatieverandering 72
- 9.3 Enkelslag leren 73
- 9.4 Dubbelslag leren 75
- 9.5 Drieslag leren 77
- 9.6 Organisaties die leren te leren 78
- 9.7 Verbeteren, vernieuwen, ontwikkelen 78

10 Helpen bij leren: leiderschap 81

- 10.1 Leiden is helpen bij leren 82
- 10.2 Leiders zijn helpers bij leren 82
- 10.3 Interventies 83

DEEL 3

Het leren van organisaties 87

11 Aanlerende organisaties 89

- 11.1 Wat bedoelen we met aanlerende organisaties? 90
- 11.2 Kenmerken van het leerproces in een aanlerende organisatie 91
- 11.3 Zwakten van aanlerende organisaties 93
- 11.4 Van een aanlerende naar een lerende organisatie 94

12 Belerende organisaties 97

- 12.1 Wat bedoelen we met belerende organisaties? 98
- 12.2 Belerende organisaties leren slecht 99
- 12.3 Gesloten systeem 101
- 12.4 Belerend systeem 102

13 Aflerende organisaties 107

- 13.1 Reorganisatie- versus gedragsveranderingsprocessen 108
- 13.2 Kenmerken van het leerproces in een aflerende organisatie 108
- 13.3 Rol van opleidingen 109
- 13.4 Relaties en fricties tussen het reorganisatie- en het gedragsveranderingsproces 110
- 13.5 Van een belerende naar een lerende organisatie 112

14 Doorlerende organisaties 115

- 14.1 Wat bedoelen we met doorlerende organisaties? 116
- 14.2 Kenmerken van het leerproces in een doorlerende organisatie 117
- 14.3 Zwakten van doorlerende organisaties 119
- 14.4 Van een doorlerende naar een lerende organisatie 121

15 Lerende organisaties 125

- 15.1 Wat bedoelen we met lerende organisaties? 126
- 15.2 Probleemgestuurd, cyclisch en werkenderwijs leren 127
- 15.3 Collectief leren: teams als probleemeigenaren 127
- 15.4 Leren op de raakvlakken 128
- 15.5 Bewust leren 129
- 15.6 Veelzijdig leren 129
- 15.7 Leren te leren 130

16 Leren, van wie? 133

- 16.1 Leren door feedback 134
- 16.2 Wie sturen het leerproces? 134
- 16.3 Relatie met de klanten 135
- 16.4 Organisatie van de feedback 135

DEEL 4

Principes van lerend organiseren en managen 139

17 Transactioneel organiseren: het lerend perspectief 141

- 17.1 Positioneel organiseren 142
- 17.2 Miskende realiteiten van sociale systemen 143
- 17.3 Transactioneel organiseren: het begrip 145
- 17.4 Transactioneel organiseren: de principes 145
- 17.5 Het lerend perspectief 147

18 Organisatie als een weefsel van netwerken 151

- 18.1 Een dynamisch, open en complex netwerk 152
- 18.2 Een netwerk van activiteiten 153
- 18.3 Een netwerk van relaties 153
- 18.4 Een netwerk van betekenissen 154
- 18.5 De paradox 154
- 18.6 Tijdelijk werkbaar overeenstemming 155

19 Organisatie als een sociaal systeem 159

- 19.1 Kwaliteit van sociale systemen 160
- 19.2 De plek der moeite 161
- 19.3 Disciplineren en uitsluiting 162
- 19.4 Vermogen om te leren te leren 163

20 Managen van lerende organisaties 165

- 20.1 Managen: afspraken maken over afspraken (maken) over... 166
- 20.2 Geordend en ordenend spelen 166
- 20.3 Iedereen verricht managementactiviteiten 168
- 20.4 Managementactiviteiten 169
- 20.5 Managementfuncties en leerniveaus 171

21 Zelforganisatie en zelfmanagement 175

- 21.1 Individualiteit: begrensde autonomie 176
- 21.2 Zelfsturing 177
- 21.3 Nataliteit 178
- 21.4 Managen van zelforganisatie en -sturing 179

DEEL 5

Op weg naar een lerende organisatie 183

22 Reorganiseren: reizen 185

- 22.1 Reorganiseren 186
- 22.2 Paradoxen 187
- 22.3 De verzorgde reis 188
- 22.4 Is the medium the message? 189

23 Co-creëren: trekken 191

- 23.1 Co-creëren [192](#)
- 23.2 De trektocht [192](#)
- 23.3 Reizen versus trekken [193](#)
- 23.4 The medium and the message [195](#)

24 Principes van co-creëren 197

- 24.1 Activeer het actorschap [198](#)
- 24.2 Focus op verbinding [198](#)
- 24.3 Werk op basis van tijdelijk werkbare overeenstemmingen [199](#)
- 24.4 Bouw voort op het goede van het verleden [199](#)
- 24.5 Bouw aan het creëren van mogelijkheden [199](#)
- 24.6 Werk terug vanuit de toekomst [200](#)
- 24.7 Sluit aan bij zelfreferentie [200](#)
- 24.8 Creëer gedeelde ervaringen [200](#)
- 24.9 Plaats het veranderverhaal in een omvattend verhaal [201](#)

25 Overgangsfenomenen: de plek der moeite 203

- 25.1 Herbezinning: een emotioneel en paradoxaal proces [204](#)
- 25.2 Herbezinning: een individueel en collectief proces [205](#)

- 25.3 Collectieve miskennis [207](#)
- 25.4 Collectieve vermijding [209](#)
- 25.5 Collectieve onkunde [211](#)
- 25.6 Collectieve onwil [213](#)
- 25.7 Collectieve reflexen [214](#)

26 Leidinggeven aan trekken 217

- 26.1 Gids van een trektocht [218](#)
- 26.2 Voor de tocht: bedding creëren en richting bepalen [218](#)
- 26.3 Tijdens de tocht: verstoren en ondersteunen [219](#)
- 26.4 Potentie, protectie en permissie [220](#)
- 26.5 Principes van leidinggeven aan co-creatie [222](#)
- 26.6 Ken uzelve [223](#)

Geraadpleegde literatuur [226](#)

Over de auteurs [233](#)

Register [235](#)

De centrale vraag

In dit boek zijn we op zoek naar de concepten, principes, theorieën en methodes om organisaties te creëren, die zichzelf, *al lerend*, weten aan te passen aan de veranderingen in de wereld waarin en waarvoor ze werken. En daarmee zijn we automatisch op zoek naar het antwoord op de vraag waarom onze huidige, grote bureaucratieën dit *niet* kunnen. Dat is het centrale thema van dit deel.

Telkens als er geprobeerd wordt de bestaande bureaucratieën te veranderen, lijkt je op barrières – opvattingen, regels en tradities – te stuiten, die zo hardnekkig zijn, dat we vermoeden, dat hun oorsprong nog veel verder teruggaat dan de laatste honderd jaar. Daarom beginnen we dit boek met de geschiedenis van het ontstaan en de ontwikkeling van de huidige, moderne bureaucratieën, en de opvattingen en ideeën over managen en organiseren, die eraan ten grondslag liggen. Deze historische verkenning brengt ons ertoe de bureaucratie metaforisch te schetsen als een combinatie van een piramide en een machine. De ontwikkeling van de organisatie als machine is van de laatste honderd jaar. De basisprincipes van de piramide zijn vele eeuwen ouder en zijn terug te vinden in kerk en leger. Piramide en machine worden verbonden door de opvatting dat denken en doen gescheiden processen zijn, waarbij denken staat *boven* doen. Deze opvatting is nog ouder en gaat helemaal terug naar de Grieken. Het is ons inziens juist de hardnekkige combinatie van piramide en machine, die de oorzaak is van het succes van de bureaucratie maar ook de reden waarom deze vorm van organiseren onherroepelijk vastloopt, want piramides en machines worden gebouwd om stabiliteit en continuïteit te bereiken. Waar ze niet op berekend zijn is *verandering*. Op leren.

DEEL 1

Ontstaan, bloeien en vastlopen van de moderne bureaucratieën

- 1** **Geschiedenis van de moderne
 bureaucratie 5**
- 2** **Sociaal-ideologische bedding 15**
- 3** **Resultaat: meer van hetzelfde 21**
- 4** **Nieuwe werkelijkheden 27**

In het heden is
het verleden,
in het nu wat
worden zal.

(Bilderdijk)

1

Geschiedenis van de moderne bureaucratie

- 1.1 Klassieke voorbeelden: kerk en leger
- 1.2 Negentiende eeuw: het begin
- 1.3 Twintigste eeuw: de ontwikkeling
- 1.4 Eind twintigste eeuw: de kentering
- 1.5 Stand van zaken nu: begin eenentwintigste eeuw

Hoewel de bureaucratie pas in de twintigste eeuw tot volle wasdom is gekomen, is het gedachtegoed dat aan dit type organisatie ten grondslag ligt al duizenden jaren oud. Kerk en leger, met hun hiërarchische gelaagdheid, hebben hiervoor model gestaan. Er is vooral de laatste 150 jaar veel veranderd: rationalisatie, specialisatie, marktgerichtheid, decentralisatie enzovoort. Maar het zijn veranderingen, die zijn toegevoegd. Want wat blijkt is dat de feodale hiërarchische principes uit leger en kerk zich ook in die nieuwe vormen telkens weer manifesteren. Belerende principes die voortdurend weer leiden tot een op behoud en beheersing gerichte ordening. De echte vernieuwing komt van bedrijven, die buiten de grote, klassieke organisaties ontstaan: soms afsplitsingen van de grote organisaties, maar vooral bedrijven van jonge professionals/pioniers die voor zichzelf beginnen en zich niets aantrekken van de klassieke organiseringsprincipes.

1.1 Klassieke voorbeelden: kerk en leger

Bureaucratieën beginnen zich pas te ontwikkelen vanaf de tweede helft van de negentiende eeuw. De enige praktische ervaring die men tot dat moment heeft met grootschalige organisaties, is met de kerk en het leger. Beide hebben dan ook in hoge mate model gestaan voor onze huidige bedrijven.

In de kerk wordt het verschil tussen de hiërarchische niveaus bepaald door het verschil in kennis over geloofsopvattingen en waarden, en met name het verschil in deugdzaamheid dat men aan de dag legt. De overgang naar een hoger niveau gaat dan ook gepaard met een inwijding die tegelijkertijd het resultaat is van en resulteert in een hoger niveau van 'genade'. In het leger geldt eveneens een sterke hiërarchie, gebaseerd op ervaring, kennis en loyaliteit. En ook hier gaat de overgang naar een hoger niveau gepaard met inwijdingsrituelen.

De hoogste rangen in beide organisaties zijn voorbehouden aan de hoogste maatschappelijke standen. In zowel kerk als leger is sprake van een hiërarchische ordening van mensen die kwalitatief verschillen van elkaar. Die verschillen zijn de reflectie van de maatschappelijke ordening, die op haar beurt weer als een afspiegeling van de hemelse ordening wordt gezien.

Kerk en leger kennen een feodaal relatiepatroon waarbij de lageren in hiërarchie aan de hogeren loyaliteit en discipline geven in ruil voor zekerheid en veiligheid. In een feodale samenleving is respect voor de

Hiërarchie

Waarom heeft een bureaucratie negen lagen?

In 595 schrijft paus Gregorius de Grote een brief aan zijn bisschoppen om hun te vertellen waarom ze het primaat van de bisschop van Arles moeten erkennen: 'Het voorbeeld van de hemelse machten leert ons dat de schepping niet kan worden bestuurd als allen aan elkaar gelijk zijn; er zijn engelen en aartsengelen, die blijkbaar niet aan elkaar gelijk zijn, zij verschillen immers in macht en orde.' (Duby, 1985) Feitelijk is de hemelse ordening nog gecompliceerder. In de hemel bestaan negen soorten engelen: serafijnen, cherubijnen, tronen, heerschappijen, krachten, machten, vorstendommen en

dan aartsengelen en engelen. Deze kennis van de kerk over de hemelse ordening geeft haar tevens het recht zich bezig te houden met de maatschappelijke ordening. De engelen geven de 'goddelijke verlichting aan de wereld door aan de bisschoppen ter onthulling van de aardse hiërarchieën'. De bisschoppen hebben de plicht en het voorrecht de aardse ordening te toetsen aan de hemelse ordening. Zo ontstaat in de middeleeuwen een legitimering voor de feodale maatschappij. De ordening van de menselijke samenleving dient een afspiegeling te zijn van de volmaakte hemelse ordening.

positieverschillen wezenlijk. Een individu verdient (zelf)respect als hij zich van zijn plaats bewust is en van daaruit bijdraagt aan het collectief. Gezichtsverlies is dan ook iets wat koste wat kost vermeden wordt. Het zuiver houden van de onderlinge relaties en het behouden van de formele harmonie is van belang. Als iedereen zich houdt aan de spelregels wordt de onderlinge harmonie niet verstoord. Conflicten die niet openlijk op tafel komen, laten de formele harmonie intact. Als een conflict onbesproken blijft, hoeft er geen openlijke reactie te volgen en is er niets aan de hand. Kerk en leger zijn bij uitstek organisaties die ingericht zijn op het verkrijgen en behouden van loyaliteit en discipline aan de 'leer', maar vooral aan de mensen die daarvan de verpersoonlijking zijn. Wat je ervoor terugkrijgt is zekerheid en veiligheid.

Binnen zowel kerk als leger is het vaststellen van beleid voorbehouden aan de top die het exclusieve recht op besluitvorming heeft. De uitvoering wordt overgelaten aan de basis. Denken en doen zijn gescheiden. Deze scheiding maakt dat een derde categorie mensen nodig is om erop toe te zien dat de richtlijnen van de 'hogeren' goed worden begrepen en uitgevoerd: het middenkader. Toezichhoudenden, die zelf strikt de richtlijnen van de top volgen.

Kerk en leger zijn gericht op het ordenen van mensen. Van belang is vooral of iedereen op de juiste positie komt in de hiërarchie. Dit denken is toegepast in het vormgeven en denken over organisaties met als gevolg veel aandacht voor de 'juiste persoon op de juiste plaats' en veel aandacht voor de inrichting van de hiërarchie van posities: positioneel organiseren. Er is weinig aandacht voor de activiteiten die verricht worden ten behoeve van transacties met klanten.

Positioneel organiseren

1

1.2 Negentiende eeuw: het begin

In de negentiende eeuw, de tijd van de industriële revolutie, ontstaan de grote arbeidsorganisaties. Massaal trekken ongeschoolde arbeiders naar de steden om daar werk te vinden in de fabrieken. Deze fabrieken worden grotendeels georganiseerd zoals eerder al kerk en leger werden georganiseerd. Het ideeëngoed van het *scientific management* (Taylor en Fayol) geeft aan deze ordening een wetenschappelijke legitimering. Door rationalisering van de arbeidstaak, resulterend in een reductie van de werkzaamheden tot de kleinst mogelijke eenheid, wordt de grootst mogelijke efficiency verkregen. Specialisten, eerst toegevoegd aan managers als assistenten en later georganiseerd in staven, krijgen de rol deze rationalisering steeds verder door te voeren en te verbeteren. Ze verwerven de macht over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd. Het resultaat is een sterke centralisatie van de beslissingsmacht en het ontstaan van grote staforganen. De groep, die de hiërarchische ordening van mensen hanteerbaar maakt, is het middenkader. Dit middenkader houdt toezicht op de uitvoering van de taken en voorschriften en de naleving van de spelregels om de harmonie in onderlinge relaties te bewaken. De omvang van het middenkader wordt bepaald door de *span of control*, het aantal mensen waarop een chef in staat is toe te zien.

Scientific management

Middenkader

De passerelle

Van een passerelle is sprake als een medewerker van de ene afdeling iets afsprekt met die van een andere afdeling zonder daarin zijn baas te kennen. In de klassieke managementhandboeken wordt dit ten zeerste afgekeurd.

Dit wordt heel kenmerkend 'kortsluiting van de communicatie' genoemd. Dat er zaken worden gedaan, is kennelijk minder essentieel dan dat een laag wordt gepasseerd.

1.3 Twintigste eeuw: de ontwikkeling

Human-relations-beweging

De sociale en economische situatie van de naoorlogse jaren in de twintigste eeuw vormt de ideale context voor het verder opbouwen en verfijnen van hiërarchische organisaties. Weber, de grondlegger van de democratie, en zijn epigonen leggen de willekeur van de top aan banden door het inbrengen van rationele rechtvaardigheidscriteria. De human-relationsbeweging vraagt aandacht voor de psychologische aspecten die medebepalend zijn voor een efficiënte uitvoering. De hiërarchische principes van het systeem blijven echter onaangetast. 'Beslissen' blijft voorbehouden aan de enkeling aan de top, 'doen' aan de talrijke mensen aan de basis en 'denken' aan de staf die de top mag adviseren. Verschil van mening is hoogstens aan de top relevant en kan alleen daar tot discussie leiden. Buiten de 'eigen kring' laat men geen onenigheid zien en treedt men naar buiten met één gezicht. In de relatie met degenen die het werk uitvoeren is de 'top' eensgezind en als zodanig sterk dominant. Deze dominantie, georiënteerd op beheersing en harmonie, en gebaseerd op een scheiding van denken en beslissen enerzijds en doen anderzijds, is bepalend voor het belerende karakter van de huidige organisaties.

Deze dominantie kan zich doorzetten omdat tot aan de jaren zeventig nog bijna alle markten verkoopmarkten zijn. Markten die zich aanpassen aan wat de organisaties voortbrengen in plaats van andersom. De organisaties worden zeer onafhankelijk van hun omgeving en kunnen zich volledig toeleunen op dominantie, ordening en beheersing.

Zuilenmaatschappij

De ordening van de bureaucratieën is een afspiegeling van de maatschappelijke ordening. Het is een zuilenmaatschappij met een sterke scheiding tussen de zuilen aan de basis. De coördinatie vindt plaats aan de top van de zuilen, door de elite bij wie het gezag berust.

Tegelijkertijd ontstaat een tweede elite, bij wie de kennis berust. Hier gaat het om de mensen die na de oorlog in grote aantallen 'mogen doorstuderen' en vervolgens achter de bureaus terechtkomen om de enorme technologische uitvindingen toepasbaar te maken en te implementeren. De staffunctionarissen professionaliseren en vervolmaken hun inbreng, wat leidt tot grote sturende staven die hun invloed uitoefenen op het werkproces. Zij bepalen de instroomeisen voor de medewerkers, de specificaties voor de aan te schaffen productiemiddelen, de administratieve en logistieke processen, en de gewenste en realistische productieresultaten.

Naast deze sturende staven ontstaan er ook ondersteunende staven die de 'zorgen' van de organisatie wegnemen. In principe kunnen hun diensten ook worden ingehuurd, maar in de jaren zestig en zeventig kiezen de bedrijven er massaal voor zelf grote interne diensten op te tuigen voor

restaurantieve voorzieningen, opleidingen, accountancy, werving en selectie, bedrijfsmaatschappelijk werk enzovoort.

1.4 Eind twintigste eeuw: de kentering

Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw verandert het beeld. De markten worden complexer, de klanten veeleisender en de medewerkers mondiger. Organisaties werpen zich op het optimaliseren van de *fit* tussen vraag en aanbod. Verkoop is niet meer voldoende en marketing en strategie als meer omvattende concepten winnen terrein. Afbakening van de *business*, een herkenbaar 'gezicht' en het vasthouden en opbouwen van een concurrentievoordeel worden belangrijk.

In 1967 verschijnt het boek *Organisatie en omgeving* van Lawrence en Lorsch, waarin eigenlijk voor het eerst een organisatie wordt geanalyseerd als een geheel van subsystemen met elk hun eigen omgeving. Organiseren wordt een proces van differentiatie en integratie: knippen in delen en plakken tot een geheel. Centraal voor het voortbestaan worden nu de integratie van de onderdelen en de interactie met de omgeving. Interafhankelijkheden worden in toenemende mate (h)erkend. De grenzen van de organisatie zijn minder absoluut. Thompson (1967) beschrijft bijvoorbeeld de organisatie als een informatieverwerkende eenheid waarin men onzekerheid hanteerbaar tracht te maken. Er ontstaat grote aandacht voor strategie. Het dominante thema wordt het realiseren van de goede aansluiting ('fit') tussen omgeving en organisatie. Men realiseert zich dat organisaties onzekerheden kunnen en moeten reduceren in de omgeving door verbindingen aan te gaan met andere organisaties en met politieke en maatschappelijke krachten. Het aangaan van fusies en ander allianties worden strategieën om de onafhankelijkheid van de omgeving te kunnen handhaven en het domineren van de markt voort te zetten. Het doel van de bedrijven is niet zozeer maximalisatie van de winst als wel van het marktaandeel.

In de jaren tachtig en negentig komt daar een veel grotere aandacht voor de kwaliteit van zowel producten als van werkprocessen bij. De relaties binnen de organisatie komen daardoor onder druk te staan. Concurrentie dwingt organisaties de coördinatie tussen afdelingen aan te scherpen. De eerste overlevingseis voor een organisatie is een goed georganiseerd werkproces. Marktgerichtheid, integrale kwaliteit, businessprocessing of ketengerichtheid, toegevoegde waarde, het zijn allemaal concepten en activiteiten, bedoeld om de verbindingen tussen de onderdelen van en de afstemmingen binnen het werkproces te intensiveren.

De laatste grote impuls in diezelfde richting is de enorme ontwikkeling van de informatietechnologie (IT). De moderne IT maakt het voor veel bedrijven in principe mogelijk om met de methoden van massaproductie iedereen maatwerk te leveren, de zogeheten *mass-individualization*.

Wat echter ook steeds duidelijker wordt is, dat om dit goed te kunnen doen, het niet slechts de kunst om een goede 'fit' tot stand te brengen met de omgeving, maar vooral om er een goede interactie mee aan te gaan. Dat nu wordt het kernvraagstuk voor de komende fase. Want dat is nou net wat bureaucratieën niet kunnen. Sterker: niet willen. In principe niet. De relatie met omgeving wordt deel van het organisatievraagstuk.

Interactie met de omgeving

Concurrentie

1.5 Stand van zaken nu: begin eenentwintigste eeuw

Wat is nu, aan het begin van de eenentwintigste eeuw, de stand van zaken? We kunnen daar op twee manieren naar kijken: het glas is halfleeg of het glas is halfvol. Bij de eerste manier constateer je dat ondanks de hiervoor beschreven ontwikkelingen er in wezen nog niets is veranderd. Nog steeds overheerst het traditionele denken over en het kijken naar organisaties: het zijn primair ordeningen van mensen – hiërarchisch als piramides en mechanisch als machines. Het beste zie je dat aan de wijze waarop nieuwe concepten, theorieën, methoden en technieken – vaak bedoeld om het managen en organiseren te veranderen – zodanig worden toegepast, dat ze volledig passen in het oude denken en het daarmee uiteindelijk zelfs verstevigen en bestendigen.

Halfleeg glas: nieuwe methoden worden bureaucratisch vertaald

De in de jaren zeventig ontstane overlegvormen als ondernemingsraden sluiten niet aan op het werkproces, maar worden ernaast ontwikkeld en gekoppeld aan de besluitvormingshiërarchie. Op die manier wordt voorkomen dat de principes die aan de machtsverhoudingen ten grondslag liggen, ter discussie worden gesteld.

De aandacht voor kwaliteit resulteert in het aanstellen van een speciale kwaliteitsmanager. Een manager die maar al te vaak de rol krijgt toebedeeld van een geïnstitutionaliseerd ‘zwart schaap’, waarnaar de organisatie kan verwijzen als er iets met de kwaliteit mis is. En zo gaat het bijna bij alle nieuwe aandachtsgebieden: omgeving, kennis, risico, duurzaamheid. Maak er een te beheersen probleem van en zet er dus een manager op.

De ontwikkelde businessunits, bedoeld om het ondernemerschap te delegeren en de focus op de externe markt te richten, leiden vaak tot koninkrijkjes en minibureaucratieën. Ze zijn meer bezig elkaar via interne verrekensystemen te slim af te zijn, dan met de oriëntatie op hun markten en klanten. Oog voor onderlinge samenwerkingsmogelijkheden en synergie is er maar beperkt.

De invoering van resultaatverantwoordelijkheid binnen een organisatie en per organisatorische eenheid resulteert al snel in het ontwikkelen van een uitgebreid en gedetailleerd systeem van resultaatparameters waaraan eenheden moeten voldoen.

Business scorecards, bedoeld als hulpmiddel om ambities in kaart te brengen en te verwoorden in termen van te behalen resultaten, worden binnen de kortst mogelijke tijd gebruikt om medewerkers te sturen en te beoordelen.

De kerngedachte achter coachend leidinggeven is dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor wat hij doet en dat de leidinggevende slechts kan helpen. Kijk je in het cursusmateriaal van trainingen, dan zie je dat het is ontaard in een nieuwe techniek voor leidinggevendenden om hun medewerkers te instrueren en overtuigen.

Competentiemanagement, een concept bedoeld om medewerkers te helpen hun competenties in kaart te brengen en te ontwikkelen, wordt al snel precies andersom gebruikt. Aan functies worden competenties gekoppeld, waaraan medewerkers die de functie ambiëren, moeten voldoen.

Je kunt ook precies omgekeerd kijken: het glas is halfvol. Als er zoveel nieuwe ideeën ontstaan en concepten worden ontwikkeld, dan zal dat op termijn ongetwijfeld invloed hebben op de vorm en het werken van onze organisaties. Want er gebeuren heel veel dingen die erop duiden dat er een revolutie gaande is. En ook dat is waar.

Vrijwel alle grote bureaucratieën, in welke sector dan ook – energie, vervoer, bankwezen, verzekeringen, land- en tuinbouw, ministeries, gemeenten, scholen, ziekenhuizen – zijn bezig met het invoeren van nieuwe organisatievormen. Dit gebeurt met gebruikmaking van motto's als: vraaggestuurd werken, klant- of marktgerichtheid, delegatie van verantwoordelijkheden, resultaatverantwoordelijk management, *business proces redesign* en *time to market*. Ook al blijken de motto's vaak niet veel meer dan nieuwe teksten op oude melodieën toch komen nu en dan onder de vlag van deze motto's processen op gang die na enige tijd onomkeerbaar tot nieuwe organisatievormen blijken te leiden.

Bovendien lijkt over de aard en de richting van de organisatieveranderingen zoveel overeenstemming te bestaan, dat het voor de hand ligt om onderliggende, gemeenschappelijk drijvende krachten te veronderstellen. In vrijwel alle veranderplannen kom je diverse van de volgende elementen tegen:

- een opsplitsing van grote, aanbodgestuurde organisaties in kleinere, vraaggestuurde onderdelen: 'winkeltjes' of 'micro-ondernemingen'
- een grotere mate van autonomie voor onderdelen in de organisatie en meer beslissingsruimte voor medewerkers lager in de organisatie: integraal management en ondernemerschap
- daaraan gekoppeld: een transformatie van sturende naar ondersteunende staven
- van functionele hiërarchische relaties naar horizontale klant-leverancierrelaties
- het beoordelen en 'afrekenen' van medewerkers en afdelingen op hun bijdrage c.q. toegevoegde waarde
- in de verticale hiërarchische relaties het accent leggen op het creëren van condities en het rekenschap afleggen, in plaats van sturen en gehoorzamen
- een heroriëntatie op de relaties tussen ondernemingen in een bedrijfskolom of -tak door het aangaan van allianties of andere samenwerkingsrelaties, gebaseerd op het idee van partnerschap

Vermoedelijk nog veel ingrijpender is het feit dat een steeds groter deel van de economische activiteiten plaatsvindt buiten de grote klassieke bedrijven.

Er waren altijd al pioniersfamiliebedrijven waar tot voor kort, als het ging om theorievorming op het gebied van organisatie en management, op werd neergekeken. Andere toetreders tot deze wereld zijn de kleinere bedrijven die zijn verzelfstandigd doordat de grote bureaucratieën ernaar streven te blijven bij hun corebusiness. Maar de belangrijkste groei komt van een hele nieuwe lichting jonge professionals/pioniers, die, in plaats van te opteren voor een vaste (loop)baan binnen de grote bureaucratieën, zelf zijn gaan ondernemen. In de netwerken waarin zij opereren en de bedrijven die ze oprichten, lappen zij de klassieke management- en organisatieprincipes vaak volledig aan hun laars. Vrijwel al deze bedrijven opereren in de wereld van het *world wide web*, ICT (informatie- en communicatietechnologie) of gespecialiseerde zakelijke dienstverlening. In veel opzichten organiseren ze hun bedrijven op dezelfde wijze als de wereld waarin ze opereren: als een netwerk. De essentiële eigenschap die deze, vaak kleine bedrijven onder-

scheidt van hun grote broers, is het besef van onderlinge afhankelijkheid en het vermogen die te combineren met eigen zelfstandigheid. Direct hiermee hangt samen de enorme groei van het aantal zelfstandige professionals, (zzp'ers) dat zich op basis van eenmalige opdrachten of tijdelijke contracten verbindt met bedrijven. De zzp'ers verbinden zich vervolgens onderling in netwerken en weten door slimme koppeling van elkaars kerncompetenties grootschalige projecten te realiseren.