A detailed microscopic image of a plant stem cross-section, showing various tissues such as the cortex, vascular bundles, and pith. The image is stained with a blue and purple dye, highlighting the cellular structure. The title 'Lerend organiseren' is overlaid in large white text.

Lerend organiseren



Noordhoff Uitgevers

André Wierdsma
Joop Swieringa

4^e druk

Lerend organiseren

Als meer van hetzelfde niet helpt

André Wierdsma

Joop Swieringa

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen - Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy - Xunbin Pan

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 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudigingen 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, 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) 978-90-01-87696-8

ISBN 978-90-01-87695-1

NUR 801

Voorwoord bij en verantwoording van de vierde, herziene druk

De eerste gedachte bij de herziening van dit leerboek was de naam te veranderen in *Nieuw Organiseren*. Want daar gaat het over. Echter, sinds het verschijnen van de eerste editie zijn er alleen al in Nederland honderden boeken over organisatie en management verschenen, die allemaal onder dit predicaat kunnen worden gerangschikt. En net als ons eerste in 1990 verschenen boek *Op weg naar een lerende organisatie* zijn al die boeken ontstaan vanuit nieuwsgierigheid of verbazing over de vraag hoe het nou toch mogelijk is dat al die grote naoorlogse bedrijven vanaf de jaren tachtig steeds meer dreigen te verworden tot logge, ongrijpbare, hiërarchische, bureaucratische apparaten: systemen waarin de menselijke maat en het gezonde verstand het verliezen van procedures en meet- en regeltechniek. Een mooie metafoor is die van René ten Bos (2016), die de bureaucratie vergelijkt met een inktvis. Inktvissen zijn meesters in camouflage en ook bureaucratisch denken verschijnt en verhult zich in allerlei nieuwe vormen als zorg voor kwaliteit of streven naar klantgerichte transparantie. Gemeenschappelijke noemer is: meer regelgeving, meer inkt: 'Waar macht is, is inkt, en waar inkt is, is macht.'

De onderliggende gedachte in veel boeken over 'nieuw organiseren' is, dat de veelheid van ingrijpende veranderingen die op onze organisaties afkomen, er wel toe zal moeten leiden dat de grote bureaucratieën zullen uitsterven zoals miljoenen jaren geleden de dinosaurussen. Meer van hetzelfde, de manier waarop ze zich tot dusver handhaafden, zal niet meer helpen. Die gedachte zat ook achter de eerste versie van dit boek: *Op weg naar een lerende organisatie*, uit 1990.

Maar zo lijkt het niet te gaan. Integendeel zelfs. De meeste bureaucratieën handhaven zich, vooral door de slimme wijze waarop ze gebruikmaken van robotiserings-, informatiserings- en digitaliseringstechnologie, op voortreffelijke wijze. Zo voortreffelijk, dat de onderliggende opvattingen, principes en concepten over organiseren samen met het concurrentie denken van de markt ook door de overheid, gezondheidszorg en onderwijs zijn overgenomen. Met als uiteindelijk resultaat een alsmaar toenemende bureaucratisering van het economische en in het verlengde daarvan ook het sociale leven. Want bureaucratieën, dat zit in hun genen, produceren 'bureaucratie' in alle negatieve betekenissen van dat woord. Dat is de aard van het beest. Bureaucratie die haar tentakels uitslaat naar steeds meer aspecten van het alledaagse leven. Overal is een protocol, procedure of stappenplan voor: inkt dus.

Als er al vernieuwingen plaatsvinden dan komen die van de kleine pioniers- en familiebedrijven. In het bijzonder van de nieuwe lichten jong professionals/pioniers, die zelf zijn gaan ondernemen. Deels omdat toegang tot en uitzicht op een vaste (loop)baan binnen de grote bureaucratieën steeds

lastiger is. Deels omdat men dit niet meer ambieert en in een 'start-up' al ondernemend de eigen droom tracht waar te maken. 'Start-ups' die op latere leeftijd vaak weer worden opgeslokt door de grotere bureaucratische organisaties. Bureaucratieën en 'bureaucratie' zullen blijven, zo denken we nu. Al was het alleen maar omdat het bureaucratisch denken en doen diep in de genen van 'de werkende mens' lijkt te zitten. Nieuw organiseren, als concept om de huidige bureaucratieën omver te werpen, is misschien een te groots idee. Maar tegelijkertijd: er is iets fundamenteels mis met hoe het nu gaat.

Herwaardering van de begrippen dienst en product

Het kon niet uitblijven. Er ontwikkelt zich ook onafwendbaar een tegenkracht tegen de bureaucratiesering, die niet alleen voortkomt uit de breinen van wetenschappers en alternatieve organisatiedeskundigen, maar ook uit verzet van de klanten en de werkende mensen zelf. We zien dit sterk bij met name zij die werken in sectoren als de zorg en het onderwijs. De aansturing via procedures en de 'meet- en regeltechniek achter spreadsheets' wordt ervaren als een miskennis van het eigen vakmanschap. Een motie van wantrouwen tegen de intrinsieke toewijding van professionals om vanuit vakmanschap kwaliteit te willen leveren. Dit verzet is al geruime tijd gaande en is inmiddels via de media volop in het maatschappelijke en politieke discours terechtgekomen.

Het is kenmerkend voor de hiervoor beschreven ontwikkeling van de laatste decennia, dat het fundamentele verschil tussen het leveren van een *product* en het leveren van een *dienst* volledig ondergesneeuwd is geraakt. Alles wordt zo langzamerhand een product genoemd. Een fatale vergissing: een product is fundamenteel iets anders dan een dienst. De klassieke definitie is nog steeds de juiste: bij een product zijn productie en consumptie gescheiden, bij een dienst vallen ze samen. Waar productie en consumptie gescheiden zijn, dus bij al die in massa gemaakte artikelen die we in winkels en op internet kunnen kopen, is het vermogen om de producten en productie te standaardiseren en te reguleren bijna onbegrensd. Zelfs het onderscheid tussen massa- en serieproductie is irrelevant geworden, bijna alle productie valt 'massaal te individualiseren'.

Bij diensten zijn de mogelijkheden tot standaardisatie en regulering beperkt. Dienstverlening is een proces van co-creatie van producenten en consumenten. Uiteraard, de grenzen tussen producten en diensten zijn diffuus. Je kunt niet in zijn algemeenheid een sector productief of dienstverlenend noemen: tot de horeca rekenen zich zowel de McDonalds als de 4-sterren-restaurants - waar een gesprek met de sommelier minstens even belangrijk is als het bedje van de langoustines en de kwaliteit van de producten. In welke mate een bedrijf dienstverlenend is, is de uitkomst van een keuze, van wat men wil zijn. Er is een toenemend aantal bedrijven dat zich heel bewust als dienstverlenend wil profileren: (advies)bureaus op het gebied van management, architectuur, kunst, leefstijl, financiën, evenementen, en noem maar op. Wij zien, dat ook in de zorg en het onderwijs - samen goed voor meer dan de helft van het overheidsbudget - steeds meer organisaties er bewust voor kiezen te streven naar meer maatwerk in de dienstverlening. Naar vormen van co-creëren op basis van respect voor het vakmanschap van de professionals en van de mondigheid en keuzebekwaamheid van de gebruikers. Kortom naar organisatievormen voor met en van elkaar leren.

Wat maakt organisaties lerend?

Tegen die achtergrond hebben we besloten de nieuwe editie van ons leerboek weer geheel te beperken tot 'lerend organiseren'. In het boek doordenken we de principes, opvattingen en theorieën die bepalend zijn voor een lerende organisatie. Welke inzichten en principes liggen ten grondslag aan hoe de organisatieleden hun samenwerking vormgeven, verbeteren en ontwikkelen. Organiseren en veranderen komt al handelend tot stand. Het is de uitkomst van werkenderwijs leren, een gezamenlijk interactieproces; een proces van co-creatie. Precies wat ook de kern is van dienstverlening. Uiteraard, het is een leerboek over 'nieuw organiseren'. Over een andere manier van organiseren: anders denken, anders kijken en anders doen dan wat de klassieke organisatiekunde aanbeveelt. Tegelijkertijd geeft de titel ook aan waartoe we ons beperken. Namelijk tot de vraag hoe organisaties (kunnen leren te) leren. Dit in tegenstelling tot de bureaucratieën die dat niet kunnen, zelfs niet willen leren.

De centrale vraag die in elk deel van dit leerboek steeds weer terugkomt is: wat maakt organisaties lerend, of juist niet. Lerend vermogen is de kernbekwaamheid van bedrijven die de wensen van hun klanten zien als de drijfveer voor het zich steeds weer werkenderwijs aanpassen, verbeteren en ontwikkelen van hun organisatie.


Opbouw

Het boek is ten opzichte van voorgaande edities drastisch ingekort. Ongeveer een kwart van de vorige tekst is geschrapt. De cases en voorbeelden zijn geactualiseerd. Bij de keuze van de aangehaalde literatuur hebben we ons slechts beperkt laten leiden door de actualiteit. We bouwen voort op ons eigen gedachtegoed en op auteurs die ons inspireren. Ook de opbouw van het boek is ingrijpend veranderd. Het boek bestaat uit vijf delen. Elk deel heeft een eigen, van de hoofdvraag afgeleide vraagstelling, en is vrijwel zelfstandig, los van de andere delen, te lezen.

In het *eerste* deel, het historische deel, worden het ontstaan, de ontwikkeling en de bloei van de huidige, grote bureaucratieën beschreven. Getracht wordt om een antwoord te vinden op de vraag 'wat maakt dat deze organisatievorm zo hardleers is?'. Een groot deel van het antwoord is te vinden in de ontstaansgeschiedenis ervan. We eindigen dit deel met een opsomming van een aantal grote veranderingen die van buiten op deze organisaties afkomen.

In deel *twee* beschrijven we hoe de moderne bureaucratieën telkens weer vastlopen in een meer van hetzelfde. Of hooguit een beter van hetzelfde. Betekent dit het einde van de moderne bureaucratie of zullen ze als een kameleon weten te overleven?

Het bureaucratisch denken is gebaseerd op een heel beperkte definitie van wat een organisatie respectievelijk organiseren is: een geheel van taken, bevoegdheden, regels en procedures, gericht op het realiseren van een gezamenlijk doel. In deel *drie* introduceren we een nieuwe en vooral veel rijkere reeks van begrippen over organisaties en organiseren. Met als kern dat daarin de werkende mens een essentiële plek krijgt.



Deel *vier* verkent de inzichten en principes van het lerend organiseren en het managen van lerende organisaties. We tekenen daarmee de contouren van de tegenhanger van de huidige bureaucratie.

Lerend organiseren is meestal helemaal niet zo moeilijk als je een organisatie vanaf het begin zo opzet. Het veranderen van een belerende in een lerende organisatie daarentegen is een moeizaam karwei, dat vaker niet dan wel lukt. Hoe kan dat? Daarover gaat deel *vijf*.

Wat de delen met elkaar verbindt is het centrale thema: wat maakt een organisatie lerend, of juist niet. Welke concepten, inzichten en principes liggen daaraan ten grondslag? Voortdurend zijn bureaucratieën bezig met op een *belerende* manier hun structuren te reorganiseren met de bedoeling een *lerende* organisatie te worden. Wat ze ervoor terugkrijgen is een nieuwe belerende organisatie, een nieuwe bureaucratie.

De ultieme boodschap van dit boek is opnieuw: reorganiseer niet de organisatie, reorganiseer het denken over organiseren.

André Wierdsma
Joop Swieringa
Harmelen/Utrecht, winter 2017

Inhoud

DEEL 1

Het ontstaan, groeien en bloeien van de moderne bureaucratieën 13

1 Geschiedenis van de moderne bureaucratie 15

- 1.1 De klassieke voorbeelden: kerk en leger 16
- 1.2 Negentiende eeuw: het begin 17
- 1.3 Twintigste eeuw: de ontwikkeling 18
- 1.4 Eind twintigste eeuw: de kentering 19
- 1.5 Stand van zaken nu: begin eenentwintigste eeuw 21

2 Sociaal-ideologische bedding 25

- 2.1 Feodaliteit 26
- 2.2 Moderniteit 26
- 2.3 Denken boven doen 28
- 2.4 Bureaucratie: kerninstitutie van het kapitalisme 29

3 De bureaucratie: symbiose van piramide en machine 33

- 3.1 De bureaucratie als piramide 34
- 3.2 De bureaucratie als machine 35
- 3.3 De symbiose: positioneel organiseren 37

4 Nieuwe werkelijkheden 39

- 4.1 De markt verandert: sturing door de vraag 40
 - 4.2 Het werk verandert: professionalisering 40
 - 4.3 Het tempo verandert: versnelling 41
 - 4.4 'Kennis maken' verandert: co-creatie 42
 - 4.5 De mens verandert: individualisering 43
 - 4.6 Uitdaging 44
- Samenvatting deel 1, in kernbegrippen 45

DEEL 2

Waarom bureaucratieën telkens weer vastlopen: meer van hetzelfde 47

- 5 **Ze miskennen sociale realiteiten 49**
 - 5.1 Dissensus 50
 - 5.2 Ambigüiteit en irrationaliteit 51
 - 5.3 Tijdelijkheid 52
 - 5.4 Zelforganisatie en zelfsturing 52

- 6 **Ze sluiten de buitenwereld uit of in 55**
 - 6.1 Klanten 56
 - 6.2 Concurrenten 57
 - 6.3 Medewerkers 58

- 7 **Ze veranderen door te reorganiseren 61**
 - 7.1 Scheiden van denken en doen 62
 - 7.2 Paradoxen 63
 - 7.3 De aanpak staat haaks op de boodschap 64

- 8 **Ze beleren in plaats van leren 67**
 - 8.1 Ze kunnen niet leren 68
 - 8.2 Ze hoeven niet te leren 68
 - 8.3 Ze durven niet te leren 69
 - 8.4 Ze willen niet leren 69
 - 8.5 Ze gaan hun eigen leven leiden 70

- 9 **De toekomst van de (be)lerende organisatie 73**
 Samenvatting deel 2, in kernbegrippen 75

DEEL 3

Nieuwe basisbegrippen 77

- 10 **Organiseren 79**
 - 10.1 Organiseren is knippen en plakken 80
 - 10.2 Organiseren is relaties aangaan (en verbreken) 80
 - 10.3 Organiseren is gedeelde betekenissen creëren 81
 - 10.4 Management en leiderschap 82

- 11 Organisaties en organisatiegedrag 85**
 - 11.1 De ontwikkeling van organisatiegedrag 86
 - 11.2 Het begrip organisatie 87
 - 11.3 Regels, inzichten en principes 88
 - 11.4 De samenhang tussen regels, inzichten en principes 89

12 Het leren van organisaties 93

- 12.1 Organisaties leren door (anders) te doen 94
- 12.2 Leren is collectieve gedragsverandering 96
- 12.3 Collectieve leerslagen 98
- 12.4 Collectief enkelslag leren 99
- 12.5 Collectief dubbelslag leren 100
- 12.6 Collectief drieslag leren 102
- 12.7 Verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen 103

13 Organisatie als sociaal systeem 107

- 13.1 Inhoudelijke kwaliteit van sociale systemen 108
- 13.2 Kwaliteit van sociale systemen 108
- 13.3 De Plek der Moeite 109
- 13.4 Disciplineren en uitsluiting 110
- 13.5 Een weefsel van relaties en betekenissen 110
 - Samenvatting deel 3, in kernbegrippen 112

DEEL 4

Lerend organiseren 115

14 De uitdaging 117

- 14.1 Sturing door de vraag: transactioneel organiseren 118
- 14.2 Professionalisering: ruimte voor de vakman 119
- 14.3 Versnelling: tegelijkertijd denken en doen 120
- 14.4 Kennis-maken: co-creëren 120
- 14.5 Individualisering: zelfsturing en nataliteit 121

15 Netwerk: het nieuwe organisatiebeeld 125

- 15.1 Netwerk: een dynamisch, open en complex sociaal systeem 126
- 15.2 Een netwerk van activiteiten 126
- 15.3 Een netwerk van relaties 127
- 15.4 Een netwerk van betekenissen 128
- 15.5 Tijdelijk Werkbare Overeenstemmingen 128

16 De organisatie van het leren 133

- 16.1 Identiteit, missie en ambitie als kompas 134
- 16.2 De klant als motor van leren 134
- 16.3 Teams als verantwoordelijken voor het leren 135
- 16.4 Raakvlakken als plek van leren 136
- 16.5 Relationele kwaliteit als voorwaarde van leren 136
- 16.6 Leren te leren 137

17 Organiseren van het samenwerken 139

- 17.1 Het omgaan met variëteit 140
- 17.2 Het geheel en de delen 141
- 17.3 De autonomie van de delen 143
- 17.4 De interafhankelijkheid van de delen 143
- 17.5 De regels en het spel 144
- 17.6 Het begrenzen van de autonomie 145

18 Organiseren van verbinding: de managementfuncties 149

- 18.1 Coördinatie en cohesie van de delen 150
- 18.2 Vernieuwing van het geheel 152
- 18.3 Ontwikkeling van de identiteit 153
- 18.4 Managementfuncties en leerniveaus 155
 - Samenvatting deel 4, in kernbegrippen 157

DEEL 5

Anders veranderen 159

19 Reizen of trekken 161

- 19.1 Reorganiseren: de verzorgde reis 162
- 19.2 De trektocht: co-creëren 163
- 19.3 Reizen versus trekken 164
- 19.4 Is de aanpak de boodschap? 166

20 Principes van co-creëren 169

- 20.1 Activeer het actorschap 170
- 20.2 Focus op verbinding 170
- 20.3 Werk op basis van Tijdelijk Werkbare Overeenstemmingen 171
- 20.4 Waardeer en verbeeld 171
- 20.5 Creëer gedeelde ervaringen 172
- 20.6 Verbind ervaringen in een omvattend verhaal 173

21	Overgangsfenomenen	175
21.1	De Plek der Moeite	176
21.2	Herbezinning: een individueel en collectief proces	177
21.3	Collectieve miskennis	179
21.4	Collectieve vermijding	181
21.5	Collectieve onkunde	184
21.6	Collectieve onwil	186
22	Leidinggeven aan trekken	189
22.1	Gids van een trektocht: dienen	190
22.2	Voor de tocht: bedding creëren en richting bepalen	191
22.3	Tijdens de tocht: uitdagen en ondersteunen	191
22.4	Potentie, protectie en permissie	193
22.5	Ken uzelve	195
	Samenvatting deel 5, in kernbegrippen	197
	Geraadpleegde literatuur	198
	Illustratieverantwoording	201
	Over de auteurs	202
	Register	204

In dit boek zijn we op zoek naar de concepten, principes, theorieën en methodes om organisaties te creëren die zichzelf, *al lerend*, weten te ontwikkelen: lerende organisaties. Ze weten zich door al handelend te leren aan te passen aan en in te spelen op de veranderingen in de wereld waarin en waarvoor ze werken. Daarmee zijn we tegelijkertijd op zoek naar de vraag waarom de huidige grote organisaties dat niet kunnen. Die zoektocht start in het verleden.

We beginnen dit boek met de geschiedenis van het ontstaan en de ontwikkeling van de huidige, moderne bureaucratieën, en de opvattingen over managen en organiseren, die eraan ten grondslag liggen. Deze historische verkenning brengt ons ertoe de bureaucratie metaforisch te schetsen als een combinatie, een symbiose zelfs, 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 met elkaar verbonden door de opvatting dat denken en doen gescheiden processen zijn, waarbij denken staat *boven* doen.

Het is de hardnekkige combinatie van piramide en machine, die de basis vormt van het succes van de bureaucratie, maar tegelijkertijd ook de oorzaak is waardoor deze vorm van organiseren voor steeds meer bedrijven onherroepelijk vastloopt, want piramides en machines worden gebouwd om stabiliteit en continuïteit te bereiken. We eindigen deel een met een perspectief op de ontwikkelingen die in de wereld gaande zijn. Zijn de huidige bureaucratieën in staat hun organisaties hierop aan te passen en met name de onderliggende principes en denkpatronen en reflexen te veranderen? Kortom, te gaan leren?

DEEL 1

Het ontstaan, groeien en bloeien van de moderne bureaucratieën

- 1 Geschiedenis van de moderne bureaucratie 15
- 2 Sociaal-ideologische bedding 25
- 3 De bureaucratie: symbiose van piramide en machine 33
- 4 Nieuwe werkelijkheden 39



1

Geschiedenis van de moderne bureaucratie

- 1.1 De 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

In het heden is het verleden...

— (Bilderdijk)

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, zijn aan de klassieke organisatie toegevoegd. Maar wat blijkt is dat de feodale hiërarchische principes waarop leger en kerk zijn gebaseerd zich ook in die nieuwe vormen telkens weer manifesteren. Belerende principes die voortdurend weer leiden tot een op behoud en beheersing gerichte ordening.

1.1 De klassieke voorbeelden: kerk en leger

Bureaucratieën beginnen zich pas te ontwikkelen vanaf de tweede helft van de negentiende eeuw, als de industriële revolutie zich voltrekt. 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 dat men heeft 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 positiever verschillen 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 zijn 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.

Waarom heeft ook de huidige bureaucratie vaak 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.



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 zie je terug in het vormgeven van 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.

Positioneel organiseren

Er is weinig aandacht voor de activiteiten die verricht worden ten behoeve van transacties met klanten.

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. De rationalisering van de arbeidstaak resulteert in een reductie van de werkzaamheden tot de kleinst mogelijke eenheid. Op deze wijze wordt de grootst mogelijke efficiency verkregen.

Scientific management

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 regels 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.

VOORBEELD

De passerelle

In leerboeken uit de vorige eeuw wijden schrijvers soms pagina's lang uit over 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

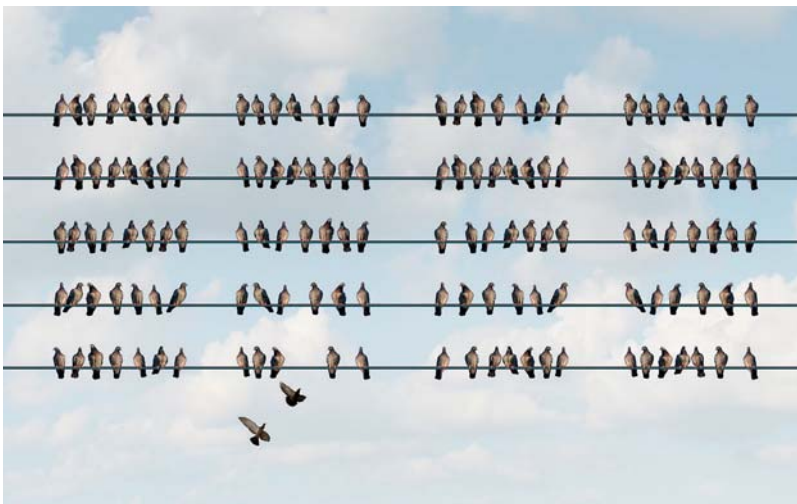
De sociale en economische situatie van de naoorlogse jaren in de twintigste eeuw vormt de ideale context voor het verder opbouwen en verfijnen van hiërarchische organisaties. Weber, de grondlegger van de bureaucratie, en zijn epigonen leggen de willekeur van de top aan banden door het inbrengen van rationele rechtvaardigheidscriteria. De human-relations beweging 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. De top is georiënteerd op beheersing en harmonie. De scheiding van denken en beslissen enerzijds en doen anderzijds, is bepalend voor het belerende karakter van de huidige organisaties.

Deze dominante wijze van organiseren kan zich doorzetten doordat tot aan de jaren zeventig nog bijna alle markten verkoopmarkten zijn. Markten die zich aanpassen aan wat de organisaties voortbrengen. De organisaties kunnen zich als 'aanbieders' van producten relatief onafhankelijk van hun omgeving gedragen en zich toeleggen op dominantie, ordening en beheersing.

De ordening van de bureaucratieën is, in die tijd, ook een afspiegeling van de maatschappelijke ordening. Het is een zuilenmaatschappij met aan de basis een grote afstand tussen de zuilen. 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 staf-functionarissen 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 plaats van deze diensten in te huren, kiezen de grote bedrijven er in de naoorlogse jaren massaal voor om zelf grote interne diensten op te tuigen voor restauratieve voorzieningen, opleidingen, accountancy, automatisering, 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 omgeving komt in beeld als medebepalende factor. Steeds meer markten worden complexe kopersmarkten, klanten worden veeleisender, met name waar het de kwaliteit van de producten betreft en de medewerkers worden mondiger en eisen grotere zeggenschap over hun werk. Bedrijven werpen zich op het optimaliseren van de aansluiting tussen vraag en aanbod, zowel van producten als van medewerkers. De grotere concurrentie en de aandacht voor de kwaliteit van producten vereisen grotere aandacht voor de werkprocessen. De relaties binnen de organisatie komen daardoor onder druk te staan. Verkoop is niet meer voldoende, strategie en marketing als meer omvattende concepten en methoden 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 de organisatie op een nieuwe wijze: als een informatieverwerkende eenheid waarin men onzekerheid hanteerbaar tracht te maken. Er ontstaat grote aandacht voor strategie.

Het dominante organisatievraagstuk 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 andere allianties worden strategieën om de onafhankelijkheid van de omgeving te kunnen handhaven en daarmee 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.

Marktgerichtheid, integrale kwaliteit, herinrichting van bedrijfsprocessen, 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.

Vanaf de negentiger jaren komt er een nieuwe, grote impuls in diezelfde richting, de ingrijpende en zich voortdurend vernieuwende enorme ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie (ICT). De moderne ICT maakt het voor steeds meer bedrijven mogelijk om met de methoden van massaproductie iedereen maatwerk te leveren: *mass-individualization*.

VOORBEELD

Maak je eigen maatwerk

E-commercebedrijven als Bol en Amazone weten met behulp van ICT klanten zelfs te laten meewerken aan hun logistieke processen en daarmee één of meer schakels in de keten uit te schakelen. Banken doen hetzelfde door hun klanten zelf de boekingen en geldtransfers te laten verrichten.

Wat echter ook steeds duidelijker wordt is dat het in veel markten niet meer voldoende is om een goede ‘fit’ tot stand te brengen met de omgeving. De volgende fase is om een goede interactie aan te gaan met de klanten. De producten die bedrijven leveren zijn niet meer alleen het resultaat van op basis van marktonderzoek verkregen gegevens, maar vooral de uitkomst van een transactieproces tussen leverancier en klant. Het product komt in samenspraak met de afnemer tot stand. *Het wordt een dienst*. Voor die bedrijven wordt de relatie en interactie met de omgeving en de consequentie daarvan voor het organiseringsproces de kernvraag voor het inrichten van hun organisatie.

1.5 Stand van zaken nu: begin eenentwintigste eeuw

Er is ontegenzeggelijk veel aan het veranderen in de organisatie van bedrijven. Je kunt geen organiseernota of veranderingsplan van welk bedrijf dan ook inzien of je komt altijd meerdere van de volgende elementen daarin tegen:

- een opsplitsing van grote organisaties in kleinere eenheden: ‘winkel-tjes’ of ‘micro-ondernemingen’
- zelfsturende teams en eenheden met een grotere mate van autonomie voor deze onderdelen en meer beslissingsruimte voor medewerkers: eigenaarschap en ondernemerschap
- daaraan gekoppeld: een transformatie van sturende naar ondersteunende staven of het toevoegen van stafleden aan taakgroepen en het hen daarmee ook medeverantwoordelijk maken voor de uitvoering
- het kantelen van functionele hiërarchische relaties naar horizontale klant-leverancierrelaties
- nieuwe vormen van team- en projectwerk, aangeduid met begrippen als ‘agile’ en ‘scrum’, waarbij denken en doen intensief worden gekoppeld
- het beoordelen en ‘afrekenen’ van medewerkers en afdelingen op hun bijdrage, prestaties of toegevoegde waarde
- in de verticale hiërarchische relaties het accent leggen op het creëren van condities en het afleggen van rekenschap, in plaats van op sturen en gehoorzamen
- invoeren van wat is gaan heten ‘het nieuwe werken’
- de nieuwe informatietechnologieën gebruiken als drijvende kracht voor efficiënter en flexibeler werken, functionele, papierloze werkplekken
- 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

De vraag is of dit stappen zijn richting een nieuw soort, op andere principes gebaseerde organisaties, of dat het juist pogingen zijn om de klassieke bureaucratie beter te laten functioneren. Want nog steeds overheerst het traditionele denken en kijken naar organisaties als een hiërarchische, macht- en regelgestuurde ordening van mensen. Er is met gemak een lange rij van voorbeelden te geven van manieren waarop nieuwe concepten, theorieën, methoden en technieken – bedoeld om het managen en organiseren te veranderen – zo worden toegepast, dat ze weer passen in het bureaucratisch denken. De nieuwe ideeën verstevigen en bestendigen uiteindelijk het bureaucratisch denken.

VOORBEELDEN

Hoe nieuwe methoden bureaucratisch worden op- en ingepakt

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 met bijna alle nieuwe aandachtsgebieden: omgeving, kennis, risico, duurzaamheid, veiligheid. Maak er een te beheersen probleem van en zet er een manager op.

De ontwikkelde businessunits, bedoeld om het ondernemerschap te delegeren en de focus op de externe markt te richten, leiden vaak tot koninkrijkes 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 waarop eenheden worden afgerekend.

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. Niet zelden lost een leidinggevende het probleem op door de medewerker een coach mee te geven.

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. Hetzelfde geldt voor in het kader van prestatie management opgestelde en per persoon afgesproken prestatie-indicatoren.

Oorspronkelijk stond zzp voor een nieuwe contractuele vormgeving van de relatie tussen werkgever en werknemer. Inmiddels is het een manier geworden om verregeande standaardisatie van het werk te legitimeren, lees: de loonkosten te drukken, en de risico's van het hebben van personeel in vaste dienst af te wentelen.

Het meest waarschijnlijke is dat er zich in het organisatorische landschap steeds scherper een tweedeling zal gaan aftekenen. Aan het eind van deel twee komen we daarop terug.