

Het et-ceteraprincipe

Het et-ceteraprincipe

Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling

Thijs Homan

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2013 Thijs Homan

1^e druk 2^e oplage: oktober 2016

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 034 0

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

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 publisher's prior consent.



Voorwoord

Het leven heeft niet stilgestaan sinds de publicatie van mijn boek *Organisatiedynamica*. Zo denk ik bijvoorbeeld aan de vele duizenden mensen die het boek hebben gekocht. Aan mijn hoogleraarschap op het terrein van organisatieontwikkeling en -verandering bij de Open Universiteit Nederland (ou), Faculteit Management, Science & Technology. Aan de talloze ou-masterstudenten die vakken bij mij (ons) willen volgen; die bij mij af willen studeren en zelfs bij mij willen promoveren. Aan al de ChangeMirror-onderzoeken die we inmiddels bij zo'n negentig organisaties hebben uitgevoerd, trouw ondersteund door Leo Dijkema en zijn toegewijde Synthetronteam. Aan de talloze workshops, sessies, lezingen, webinars en inleidingen die ik heb mogen verzorgen. Aan al de organisaties die mijn hulp gevraagd hebben bij complexe verandertrajecten waar ze mee bezig zijn. Aan de PhD-school van de Open Universiteit en daarbinnen de *complexity track*, samen met Nol Groot. Aan de vele gesprekken die ik met collega-faculteitsleden heb gehad. Aan de collega-managementteamleden van de faculteit; Herman van den Bosch. En aan de externe scriptiebegeleiders: Taeke, Rob, Peter, Cees, Arjan, Marc, Ate, Pim.

In feite één grote leerschool over de vraag: wat is wetenschap nou eigenlijk? En is er wel één wetenschap, één manier om de wetenschap te bedrijven? Of zijn er meer? Tegelijkertijd ben ik al die tijd achter de schermen doorgestaan met kennisjuten: de queeste over de vragen: wat gebeurt er nou echt in organisaties? En: is organisatieverandering uitsluitend het product van verandermanagement? Maar ook: kloppen de verhalen uit *Organisatiedynamica* (en de artikelen daarover) eigenlijk wel? Is er meer bewijs, verdieping en of juist ontkrachting te vinden? Welke nieuwe, relevante wetenschappelijke literatuur en inzichten zijn er te ontdekken? *Het et-ceteraprincipe* is een neerslag van al het denk-, praat-, zoek- en leerwerk van deze afgelopen jaren.

Wat zijn eigenlijk de grenzen van zo'n boek? Waar begint het en waar houdt het op? Je hebt natuurlijk de titel, de eerste zinnen en de laatste punt. Het omslagontwerp. De talloze digitale bestanden in mijn computer. Ook zijn zowel dit boek als ikzelf als auteur verweven in een netwerk van talloze andere boeken, artikelen en mensen met andere visies. En wat te denken van al de aantekeningen, opzetjes en nachtelijke kladjes met nieuwe inzichten? De redactionele correcties, de eerste

drukproeven en ook al de stukken, verhalen, citaten, plaatjes en inzichten die niet in het boek zijn opgenomen? Die horen er eigenlijk toch ook allemaal bij. Dit alles maakt dit boek eigenlijk meer tot een soort ‘hub’ in een complex netwerk van allerlei materialen, energieën, gedachten, relaties en gesprekken. Een snapshot van mijn gedachten en denkbeelden in de context van al dat andere. Maar ook een tijdelijke draaikolk in de stroom. Waarbij diezelfde gedachten en denkbeelden zich vervolgens gewoon weer verder ontwikkelen.

Wat dit ook betekent, is dat *Het et-ceteraprincipe* omringd wordt door allerlei mensen die stuk voor stuk op een eigen wijze een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming ervan. Bijvoorbeeld Mario Kieft en Jeroen Winkelhorst. Dank voor jullie enorme enthousiasme, vertrouwen, hulp en steun. Maar ook Nol Groot. Het is een voorrecht om met jou te mogen proberen het gedachtegoed over complex *responsive processes* hier in Nederland van de grond te tillen. Met veel ups en downs trouwens. Maar buitengewoon inspirerend en leerzaam wat mij betreft. Ook Stig Johannessen: tusen takk for your wise insights and support. En Jos Roemer: wat kan jij het allemaal toch mooi zeggen! Dank ook aan Frits Simon voor zijn positief kritische reflecties bij de herdruk. Dank ook aan al de studenten, afstudeerders, promovendi, mensen die deel hebben genomen aan de sessies, workshops, colleges, ‘inspiratiesessies’ (brrr) en masterclasses die ik heb mogen verzorgen. Elke keer opnieuw dwingen dat soort sessies en gesprekken me om me af te vragen: waar gaat het nou éígenlijk om? Wat is de essentie? En ook: hoe kan ik dit allemaal inzichtelijk maken op een manier waardoor jullie er écht iets mee kunnen? Want *theories are useful only if they are useful!* Dank natuurlijk ook aan de steun en het geduld van Wim, Nadia, Marion, Jaap en natuurlijk Greetje. Wat een bevlogenheid en betrokkenheid! Dank ook aan good ol’ Thib Alting van Geusau en Gerda. Voor het meelesen, meedenken en het altijd met grote graagte willen luisteren naar mijn (soms ellenlange) verhalen. En wat te denken van het Academic Serviceteam? Elke, Wieke, de redacteuren van de Taalwerkplaats Els Schrijber en Pyter Wagenaar en de vormgever die het hele stuk strak gelay-out heeft: Eric Querner. En zeker ook Loes, Iris en Maaïke: dat jullie het met mij uithouden ... Ik ervaar daar diepe waardering en dankbaarheid voor.

Als laatste wil ik het woord tot jou, lezer, richten. Wat mooi dat je je ook wilt begeven in het netwerk waar dit boek een onderdeel van uitmaakt. Dank voor de interesse in mijn verhaal. Ik hoop van ganser harte dat *Het et-ceteraprincipe* je helpt om tot nieuwe en andere inzichten te komen over organisatieontwikkeling en alles dat daarmee samenhangt. Veel leesplezier!



Inhoud

Inleiding	1
Hoofdstuk 1	
Organisatie 3.0?	7
Hoofdstuk 2	
Het managementverhaal	27
Hoofdstuk 3	
Omdenken: naar een nieuw organiseermodel	75
Hoofdstuk 4	
De binnenkant van de petrischaaltjeswereld	121
Hoofdstuk 5	
Eilandhoppen	171
Hoofdstuk 6	
Tekstwebben en betekeniswolken	211
Hoofdstuk 7	
Relatienetwerken	263
Hoofdstuk 8	
Macht	311
Hoofdstuk 9	
Organisatieontwikkeling	361
Hoofdstuk 10	
Collectieve actie	389
Hoofdstuk 11	
Leiderschap als emergent proces	441
Index	475



Inleiding

Ik hoop dat je dit boek wilt gaan lezen omdat je nieuwsgierig bent naar een ander verhaal over organisatieverandering en -ontwikkeling. Een ander verhaal, een ander perspectief dat verder probeert te kijken dan de conventionele uitgangspunten en principes van (verander)management. Kun je verandering bijvoorbeeld wel managen? En is dat wat zich in organisaties afspeelt eigenlijk wel te verklaren als het resultaat van datgene wat het management doet? En als je het dan niet goed zou kunnen managen en beheersen, hoe komt het dan dat organisaties over het algemeen toch behoorlijk coherent functioneren en doen wat ze moeten doen? De dagelijkse organisatiepraktijk en ook veel managementpublicaties gaan uit van een aantal aannames over hoe organisaties functioneren en veranderen. Veelal blijven deze aannames impliciet. Tegelijkertijd hebben ze wel veel invloed op de manier waarop we tegen onze eigen organisatie-werkelijkheid aankijken en de manier waarop we onze ervaringen interpreteren. En dus ook op de manier waarop we organisaties in beweging denken te moeten krijgen. Het bijzondere is dat als ik afga op mijn dagelijkse ervaring in organisaties, ik een groot deel van de conventionele managementverhalen gewoon niet goed herken. Op de een of andere manier gaat het allemaal toch heel anders dan in de boeken en wetenschappelijke artikelen met hun fraaie hardgekalkte modellen. Precies op dit kruispunt tussen conventionele theorie en praktijkervaring staat dit boek. Ik zou daar graag samen met jou, lezer, eens goed om ons heen willen kijken.

Wat gaan we doen?

De hoofdlijn van dit boek is als volgt. Als eerste stel ik me de vraag of alle managementverhalen over succesvolle organisaties, 'organisaties 3.0', posthiërarchische organisaties, netwerkorganisaties et cetera ons nu echt brengen wat ze beloven. Het antwoord zal wat mij betreft zijn: nee. Ondanks de mooie verpakkingen blijkt uit onderzoek dat we er in onze organisaties in het algemeen eerder op achteruitgaan dan op vooruit. Achteruit in de zin van: meer tayloriaans, meer controle, meer beheersing, meer managerialisme en instrumentalisme. De managementboodschap en de realiteit lijken elkaar wat dit betreft tegen te spreken. De tweede vraag die ik aan de orde stel is: wat houdt dat managementverhaal dan precies in? Welke aannames over organisaties worden er volgens mij gemaakt en waar

komen die aannames vandaan? Maar ook: denken we nu echt dat de organisatie-wereld zo in elkaar zit, of moeten we eens heel anders kijken naar wat er concreet in organisaties gaande is? En als we daarvan uitgaan: uit welke wetenschappelijke gebieden kunnen we dan ideeën en taal putten om die dagelijkse organisatie-werkelijkheid te duiden en te beschrijven? Dus: waar komen ontwikkelingen en veranderingen in organisaties nu eigenlijk vandaan? En is dat alles wel zo planbaar, beheersbaar, rationeel en lineair als menige managementpublicatie en consultant ons proberen te doen geloven? Of bestaat er naast de managementwereld van plannen, interventies, stippen aan horizonnen en SMART-gemaakte doelstellingen ook een aanvullende wereld (vandaar de titel *Het et-ceteraprincipe*)? Een wereld die je nauwelijks kunt zien als je uitsluitend door de managementbril naar de organisatie kijkt? Met andere woorden: is er misschien sprake van een ‘unseen world’, waar Woody Allen al eens van gezegd heeft: ‘There is no question that there is an unseen world. The question is, how far is it from midtown and how late is it open?’ Een wereld die veel minder beheersbaar en voorspelbaar is dan we misschien wel zouden willen. Met een overtuigende grijns verplaats je jouw loper van C1 naar G5 en je tegenstander reageert met een fraaie lob vlak over het net ...

Unwrapping management

Als we de mooie verpakkingen nu eens van het managementverhaal¹ af zouden halen, wat blijft er dan nog over? De volgende stap die ik wil zetten, is de stap terug naar de dagelijkse praktijk. Is er taal voorhanden om die dagelijkse praktijk te beschrijven en daarmee dus een nieuwe stem te geven, naast het soms wat al te reductionistische managementperspectief? Ik begin hiertoe met een serie nieuwe uitgangspunten en aannames voor een ander perspectief op organisatieverandering en -ontwikkeling. Kernbegrippen die ik hierbij zal hanteren, zijn *polycentraal*, *polyvocaal*, *polyvalent*, *symmetrisch* en het *worm’s eye-perspectief*. Uiteraard ga ik deze termen in de hoofdstukken hierna uitgebreid uit de doeken doen. Dit andere perspectief opent een aantal aandachtsgebieden, waar het conventionele managementverhaal nauwelijks aandacht aan besteedt². Hoe zien die aandachtsgebieden er uit? Welke begrippen en modellen zijn bruikbaar om de praktijk van die andere aandachtsgebieden te verwoorden en te beschrijven? Ik ben benieuwd of jij, lezer, de taal die ik je aanreik ook ‘terugherkent’ in je eigen dagelijkse ervaring. En daarbij hoop ik dat het nadenken over voorheen weinig overdachte praktijkterreinen je op nieuwe ideeën brengt over wat er nu eigenlijk voor jouzelf echt belangrijk is in jouw eigen praktijk. En wat er eigenlijk niet veel toe doet. Minder van hetzelfde in plaats van meer, dus.

Mijn doelstellingen

Als auteur van dit boek ben ik natuurlijk geen neutrale buitenstaander die vanuit een soort afstandelijke helikopterpositie (tegenwoordig trouwens ‘*drone*-positie’ geheten) wel eens even zal vertellen hoe de wereld echt in elkaar steekt. Het nieuwe perspectief in dit boek is dan ook een specifiek – en dus eenzijdig – perspectief dat accenten aanbrengt in de *big blooming confusion* die we *werkelijkheid* noemen. Heel expliciet is dit boek daarmee bedoeld als aanvulling op het managementverhaal. Niet als iets dat ervoor in de plaats zou moeten komen.

Ook ikzelf kom natuurlijk ergens vandaan en wil ergens naartoe. Waar ik vandaan kom, is het boek *Organisatiedynamica*. Sinds de publicatie daarvan ben ikzelf inmiddels vele jaren van ‘kennisjuten in de literatuur’ verder. Ook heb ik tal van nieuwe praktijkervaringen opgedaan en diverse onderzoeken uitgevoerd, al dan niet samen met anderen. Een van de doelstellingen van het et-ceteraprincipe is om mijn gedachten uit *Organisatiedynamica* verder uit te werken, te onderbouwen en te verdiepen met al de nieuwe wetenschappelijke inzichten en onderzoeksresultaten die ik ‘bij elkaar gejut’ heb.

Een tweede doelstelling van dit boek betreft het verdiepen en verbreden van het vakgebied Verandermanagement. Juist door kennis te lenen (te ‘juten’ dus) vanuit tal van belendende percelen, zou ik de dominante visies en inzichten in het vakgebied Verandermanagement van een nieuwe theoretische ondergrond willen voorzien (*regrounding*) en vanuit een andere perspectief willen belichten (*re-vie-wing*). De hiertoe door mij uitgevoerde ‘conceptuele transplantaties’ leiden hopelijk tot nieuwe theoretische mutaties en dus tot nieuwe veranderkundige inzichten. Aan de hand van de vele inzichten uit tal van ‘belendende wetenschappelijke disciplines’ hoop ik verder duidelijk te maken dat er heel andere betekenisgevingen mogelijk zijn over organisatieverandering en -ontwikkeling. Thematieken die in de conventionele managementtaal relatief ondergewaardeerd zijn, blijken opeens buitengewoon belangrijk te zijn om te begrijpen wat er allemaal in de gewone dagelijkse praktijk gebeurt.

Een belangrijke derde ambitie betreft een wat meer specifieke doelstelling van dit boek. Al enige tijd begeleid ik namelijk samen met mijn gewaardeerde collega Nol Groot bij de Open Universiteit Nederland een flink aantal promovendi. Het gedachtegoed waar we daarbij mee werken, is de zogeheten *complex responsive process-benadering* van Ralph Stacey. In dit boek wil ik deze benadering tegelijkertijd serieus nemen, maar ook proberen er nieuwe aspecten en theoretische inzichten aan toe te voegen.

Wat ik met dit alles hoop te bereiken, is dat jij als lezer met behulp van datgene wat ik hier allemaal aanreik zelf tot een nieuwe oriëntatie op jouw eigen praktijk van, en

kennis over het verander- en ontwikkelvak komt. En dat je daarmee tegelijkertijd in je dagelijkse praktijk nieuwe *options for action* ontdekt; nieuwe dingen en activiteiten die je eens uit zou willen proberen of eens zou willen gaan onderzoeken.

Routeplanner

Het boek is als volgt opgezet. In hoofdstuk 1 stel ik de vraag of datgene wat er in onze organisaties gebeurt, overeenkomt met de sexy verhalen in de management en veranderkundige literatuur. Het tweede hoofdstuk gaat over de impliciete aannames die in die literatuur gemaakt worden. Kloppen die aannames eigenlijk wel? In het derde hoofdstuk draai ik de zaak om: welke aannames zou je kunnen maken als je vanuit een heel ander perspectief naar organisaties, organiseren en organisatieontwikkeling zou kijken? Dit nieuwe perspectief wordt in de hoofdstukken 4 tot en met 10 nader uitgewerkt. Daarbij speel ik dus regelmatig leentjebuur bij allerlei 'belendende' onderzoekstradities. Hoofdstuk 11 sluit de cirkel. Daarin ga ik in op het thema *leiderschap*. Hoe verhoudt leiderschap zich met het perspectief dat ik schets? Kun je überhaupt wel leiding geven aan organisatieontwikkelingen? En wie is dan eigenlijk die *je* die leidinggeeft? Hebben we het dan alleen over formele managers of juist ook over vele andere mensen en misschien wel processen?

In alle hoofdstukken baseer ik me op de wetenschappelijke literatuur en het wetenschappelijke onderzoek dat er op de betreffende terreinen voorhanden is. Daarnaast zal ik regelmatig ingaan op onderzoeksresultaten die we verkregen hebben met behulp van de zogeheten *ChangeMirror*. Dit is een onderzoeksmethodiek die gericht is op het doen van onderzoek naar de binnenkant van organisatieontwikkeling. De *we* die hier onderzoek mee hebben uitgevoerd, zijn ettelijke tientallen Master of Science-studenten Managementwetenschappen van de Open Universiteit Nederland, promovendi en ikzelf. Inmiddels hebben we bij bijna negentig organisaties data verzameld met de *ChangeMirror*. Enkele opvallende resultaten van dit onderzoek wil ik graag met je delen. Vrijwel al de voorbeelden, casusbeschrijvingen et cetera die ik in dit boek bespreek, zijn afkomstig uit empirisch wetenschappelijk onderzoek. Met dit alles wil ik onderstrepen dat het nieuwe perspectief dat ik in dit boek naar voren breng, gebaseerd is op buitengewoon veel onderzoek en gegrondvest is op tal van wetenschappelijke inzichten en publicaties. Alleen betreft het inzichten die in de reguliere publicaties over management en verandering meestal maar weinig stem krijgen. Juist dit andere onderzoek zou ik hier daarom graag het podium willen geven, als aanvulling op het bestaande managementverhaal.

Dienstmededelingen

Zoals je al gemerkt hebt, tutoyeer ik je graag. Ik hoop dat dat oké is. Verder leg ik je tijdens het lezen graag een aantal reflectievragen voor. Die zijn bedoeld om dat wat ik vertel te verbinden met je eigen praktijkervaring. Verder wil ik hier opmerken dat ik steeds de mannelijke persoonsvorm gekozen heb. Nadrukkelijk wil ik erop wijzen dat dat een stijlkeuze is geweest, om niet steeds wat kunstmatig te hoeven wisselen tussen *hij* en *zij*. Uiteraard ben je van harte uitgenodigd om overal waar *hij* staat *zij* te lezen.

Als laatste nog een dienstmededeling over de website www.thijs-homan.nl. Voor de leesbaarheid en toegankelijkheid van het verhaal staan er in het boek alleen de hoogstnoodzakelijke noten, in de vorm van voetnoten onder aan de bladzijden. Aan het eind van ieder hoofdstuk geef ik enkele kernliteratuurverwijzingen. Op mijn website is – net zoals het tweede scherm bij de tv – een uitgebreide lijst te vinden met alle noten waar in de tekst met superscript getallen naar verwezen wordt (onder ‘publicaties’ en dan ‘boeken’). Dit zijn verwijzingen naar de artikelen en boeken die ik als bron heb gebruikt. De lijst van alle literatuur en andere bronnen kun je ook op deze website vinden. Verder vind je nog een aantal extra bijlagen op de website, als een soort welgemeende toegift. In die bijlagen wordt een aantal inhoudelijke onderwerpen die relatief technisch zijn nader toegelicht en uitgewerkt. Het verhaal in het boek is te begrijpen zonder dat je deze bijlagen helemaal hoeft door te ploegen. Tegelijkertijd zijn ze er natuurlijk niet voor niks: ze omvatten zeer interessante voorbeelden en uitwerkingen van bepaalde aspecten en onderdelen van het boek. Van harte aanbevolen dus.

Goed. Rest me nog om je veel inspiratie te wensen bij het lezen van het boek!

HOOFDSTUK 1



Organisatie 3.0?

Inleiding

Dit openingshoofdstuk heeft tot doel om de kussens eens goed op te schudden. Zijn wij nou echt tevreden met hoe we op dit moment in onze organisaties bezig zijn? Aan de ene kant gaan hierin allerlei prachtige kreten rond, zoals *empowerment*, zelfsturing, autonomie, duurzaam veranderen, terug naar het vakmanschap, vitaliteit, organisationele spiritualiteit, teamwork, bottum-upveranderen, netwerkorganisatie, *shared values*, *entrepreneurship*, leergemeenschappen, terugdringen van formalisatie, *customer relationship management*, missionstatements, synergie, *creative destruction*, en ga zo maar door. Daarbij worden middelmanagers herlabeld tot visionaire leiders die hun kudde naar het beloofde land moeten leiden. Hun rol is daarbij veranderd van het traditionele *command and control* naar faciliteren, coachen en soms zelfs dienen.³ Op hun beurt blijken medewerkers dan opeens in staat tot ongekende prestaties, waarbij ze bereid zijn om forse inspanningen te leveren ‘omdat ze dat zelf zo graag zouden willen’. Dit alles vindt plaats – zoals de managementgoeroes ons doen geloven – in een context waarin ‘verandering de enige constante’ is en waarbij het commitment aan de organisatie de beste verdedigingslinie is tegen de veranderingen die continu gaande zijn.⁴ Als je dit allemaal zo leest moet het op dit moment één groot feest zijn om een medewerker te mogen zijn in organisaties.

Aan de andere kant is er ook een brede discussie gaande die ronduit kritisch is over wat er op dit moment in de meeste organisaties gaande is. Er is te veel controle (‘controleritis’), te veel meten, te veel beheerskramp, te veel management, te veel top-down, te veel marktdenken et cetera.⁵ Ondanks tal van mooiklinkende variaties lijkt het bureaucratisch organisationele oertype in feite onveranderd.⁶ Ook breidt het *managerial* denken zich steeds verder uit, bijvoorbeeld in de vorm van *New Public Governance* in overheidsland.⁷ Met alle gevolgen van dien. En daar waar formele hiërarchieën worden opgeheven – zoals in de creatieve industrie – worden ze vervolgens keurig weer geïntroduceerd door haast nog veel dwingender vormen van informele machtsverhoudingen.⁸ Ondanks dat we allemaal gelijk zijn, zijn enkelen dat kennelijk toch in een veel grotere mate dan de meeste anderen.

Zo beschouwd is er dus sprake van een dubbel beeld: enerzijds zijn daar diegenen die ontbureaucratisering, flexibilisering en vermenschlijking van organisaties roemen en anderzijds diegenen die diezelfde organisaties betichten van steeds meer top-down, tayloriaans functioneren. In veel gevallen gaat het hier echter over individuele meningen en casuïstieke impressies. Wat zegt het wetenschappelijke onderzoek hierover?

De praktijk

Wat is er nou aan empirisch onderzoek bekend over hoe moderne organisaties er op dit moment echt voorstaan? Ten eerste kun je dan de vraag stellen: in hoeverre slagen al die mooie veranderingen die hierboven staan beschreven? Het vakgebied verandermanagement bestaat nu zo'n twintig à dertig jaar.⁹ Wat heeft het ons gebracht? Uit een uitgebreid evaluatieonderzoek van tal van verandertrajecten blijkt dat het gemiddelde slagingspercentage hooguit dertig tot veertig procent is.¹⁰ Daarbij scoren 'harde' veranderingen (reorganisaties, strategieverandering, technologieverandering, kostenreducties) iets hoger (plusminus vijftig procent succesvol) en 'softe' trajecten (cultuurverandering, klantgerichtheid, innovatie) juist een stuk lager (gemiddeld zo'n twintig à vijfentwintig procent). Op zijn zachtst gezegd komen dus niet alle goede voornemens helemaal uit. Alle geïnvesteerde tijd, energie en geld ten spijt worden de verfraaiingen en verbeteringen uit de oorspronkelijke veranderplannen vaak niet bereikt.

De tweede vraag is dan: hoe hangt de vlag er volgens mij dan bij in hedendaagse organisaties als die mooie veranderingen maar ten dele landen? Wat blijft er ondanks alle mooie verhalen¹¹ toch gewoon hetzelfde en wat verandert er nou echt? Zonder te pretenderen compleet te zijn is op deze vraag wel een eerste antwoord te vinden.¹² De discussie in de literatuur hierover spitst zich toe op drie thematieken: veranderingen in de aard van het werk, andere organisatievormen en organisatienetwerken. Deze drie thematieken bespreek ik hierna.

Is de aard van het werk veranderd?

Het mooie verhaal is dat het werk geontbureaucratiseerd is: minder vaste taakomschrijvingen, meer project- en teamsgewijs werken aan verschillende opdrachten en meer zelfsturing. Dit leidt dan tot een afname van het aantal middelmanagers en managementlagen. Leidinggeven is daarbij niet meer alleen voorbehouden aan de hiërarchische chef, maar houdt ook het geven van laterale feedback binnen teams in. Er is een afname van formalisatie: minder regels en voorschriften; de scheiding tussen denken en uitvoeren is veel minder scherp: beide gebeuren meer

en meer op de werkvloer in plaats van in aparte afdelingen. Dit allemaal horend zou een Brabander dan zeggen: ‘en gij geleuf dà?’ Hij heeft gelijk. Bovengenoemde ontwikkelingen komen zeker voor. Maar eerder sporadisch en lokaal. Meer uitzondering dan regel, zo blijkt uit onderzoek.

Een tweede element van de aard van het werk betreft de banden die medewerkers en organisaties met elkaar hebben. Hier is het verhaal dat die band minder hecht is geworden (post-Fordisme). *Life time employment* neemt steeds verder af; organisaties ontslaan gemakkelijker mensen, doen aan *outsourcing*. Ze huren tijdelijke krachten in die weer verdwijnen als de markt wat minder is. De flexibele organisatie dus. Baanzekerheid is sterk aan het afnemen, ook bij managers, zo blijkt. Vooral bij multinationale organisaties gaat dit hand in hand met een afnemende invloed van vakbonden. De klassieke verticale arbeidsconflicten (managers versus medewerkers) worden steeds lateraler (concurrentie tussen medewerkers, professionals onderling). Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk dat mensen steeds minder in de fabriek of op kantoor werken (flexwerken). Andersom zijn medewerkers zelf ook minder loyaal aan hun organisatie. Ze gaan elders werken of worden zzp’er als ze genoeg hebben van hun baan. Senioriteit, vakmanschap en ervaring worden steeds minder belangrijk. Het argument is dat ervaring mensen juist vastzet en minder flexibel maakt. Talent is alleen nog relevant voor zover het past in de gestandaardiseerde assessmentinstrumenten van de organisatie. Het gaat hierbij kennelijk niet meer om wat je bent, maar om wat je neerzet; wat je output en performance is. Meer sturing op resultaten dus en minder op regels. Maar ook hier zou onze Brabander zeggen: ‘geleuf de gij dà dan echt?’ Ook hier is het beeld op zijn minst troebel. Her en der zijn deze ontwikkelingen zeker te zien, her en der blijven ze steken in fraaie plannen en beleidsnota’s (zie bijlage 1 op www.thijs-homan.nl voor een voorbeeld hiervan) en her en der gebeurt er op deze terreinen gewoon nauwelijks iets.

Reflectievragen

Is er in de aard van het werk en de band die de medewerkers met jouw organisatie hebben de afgelopen tijd daadwerkelijk iets veranderd?

Stemmen de mooie verhalen op papier overeen met de door jou ervaren realiteit?

Zijn de organisatievormen dan veranderd?

Hier hebben we het over andere organisatievormen: gedecentraliseerde organisaties, netwerkororganisaties, ambidextere organisaties,¹³ klantgerichte organisaties,

gecentraliseerde supportorganisaties et cetera. In deze organisatievormen wordt niet langer gewerkt in kolommen en silo's, maar is de samenwerking tussen functies complexer geworden. Het accent ligt op innovatie, waarbij de scheiding tussen enerzijds het bedenken en ontwikkelen van innovaties en anderzijds het op de markt zetten ervan vervaagt. In filmtermen zou je kunnen zeggen dat je al begint met filmen terwijl het script nog niet af is.

En als uitsmijter: verticaliteit neemt af, lateraliteit neemt toe; de hiërarchische organisatie wordt vervangen door de platte. Dit lezend zou je concluderen dat we over aan het gaan zijn naar een nieuwe *logic of organizing*, die samengaat met heel nieuwe sociale werktechnologieën (zoals ook het Nieuwe Werken). Maar ook hier heeft de licht cynische Brabander gelijk: uit diverse onderzoeken blijkt het gewoon niet zo te zijn dat deze ontwikkelingen zich daadwerkelijk wijd en zijd voordoen. Ook hier zijn de verhalen dus mooier dan de werkelijkheid.

Zijn organisaties onderdelen van netwerken geworden?

De centrale thematiek hier is dat organisatiegrenzen steeds verder vervagen. Hier hebben we – zo blijkt – wel iets te pakken wat voor zeer veel organisaties geldt. Dus meneer de Brabander, let op! Waar ik het hier dan over heb is het ontstaan van duurzame samenwerkingsverbanden en partnerships met consumenten en klanten. De relatie van de consument met het bedrijf en de beleving van het product of de dienst komen centraler te staan dan het product of de dienst zelf. De consument wordt een 'prosumert',¹⁴ waarbij hij een soort medeproducent wordt van de producten en diensten die hij zelf afneemt. Ook is er sprake van overlappende eigendomsstructuren en complexe patronen van strategische allianties tussen organisaties. Research en Development gebeurt in mindere mate binnen het bedrijf zelf, er wordt vaker gebruikgemaakt van *crowdsourcing*. Verder ontstaan er aan alle kanten van de organisatie netwerken, van toeleveranciers (outsourcing, *supply chains*), concurrenten, financiers et cetera. Grote organisaties worden meer en meer omgeven door 'zwermen' kleine organisaties die diensten aan de grote verlenen. Voorts worden organisaties steeds internationaler, waarbij zich wereldomspannende organisatienetwerken ontwikkelen.

Ook hier geldt echter dat er op de keper beschouwd maar heel weinig organisaties zijn waar al deze ontwikkelingen echt allemaal tegelijkertijd spelen. Toch is dit wel een thema dat een bredere geldigheid blijkt te hebben: dat de organisatiegrenzen aan het vervagen zijn en steeds permeabeler (doorlatender) worden. Waar de organisatie begint en waar deze eindigt is bij veel organisaties nauwelijks meer te zeggen. In wezen is dit een spannende ontwikkeling voor het management- en organisatievakgebied. Immers, de eenheid van analyse is daar meestal de organisatie

met haar vaste grenzen ten opzichte van de omgeving. Uit de praktijk blijkt dus dat dit eigenlijk een wat achterhaald verhaal is. Steeds meer wordt het netwerk waarvan de organisatie deel uitmaakt de relevante eenheid van analyse. Daarbij zijn het juist de positie in dat netwerk en de reputatie van de organisatie aldaar die doorslaggevend zijn voor de toegang tot belangrijke schaarse middelen, meer dan de kwaliteit van de producten of diensten. Ook de concurrentiekracht en de efficiency worden minder belangrijk. De vaardigheid in relatiemanagement in gecompliceerde netwerken des te meer. Een aardig bijkomend gevolg van deze ontwikkeling is overigens dat zich een heel nieuwe industrie heeft ontwikkeld, namelijk die van de ‘relatiemakelaars’: advocaten en juridisch adviseurs, financiers, *venture capitalisten*, adviesbureaus et cetera, die organisaties diensten verlenen om hun netwerkstructuren goed te verankeren.

Reflectievragen

Heeft jouw organisatie eigenlijk nog wel duidelijke afgebakende grenzen? Waar houdt jouw

organisatie feitelijk precies op en waar begint die?

Als er dan weinig algemeen geldende trends te spotten zijn, wat is er dan wel te zien?

Los van de vervaging van de organisatiegrenzen blijken veranderingen van organisaties dus zeker niet in één duidelijke eenentwintigste-eeuwse richting te gaan. Eigenlijk is dit ook wel weer logisch. De door trendwachers en goeroes geschetste ontwikkelingen zijn immers forse generalisaties. Natuurlijk is niet elk bedrijf internationaal bezig; veel dienstverlenende bedrijven opereren primair lokaal. Denk bijvoorbeeld aan de gezondheidszorg, kinderopvang, financiële dienstverlening, makelaardij. Verder blijkt er een groot verschil te bestaan tussen nieuwe en oude organisaties. Nieuw opgerichte organisaties, zoals in de softwarebranche, kunstmatige intelligentie of biotechnologie zitten niet vastgebakken aan klassieke organiseermodellen. Juist bij dit soort organisaties zijn de eerder geschetste moderne trends dan ook het meest te signaleren. Tegelijkertijd proberen diverse oudere gevestigde bedrijven amechtig de managementinnovaties van de nieuwe te kopiëren. Vaak door middel van weinig effectieve veranderaanpakken, waardoor de bestaande machtsverhoudingen in feite alleen maar worden versterkt. Doorgaans gebeurt dat vanuit een zogeheten *low-road-benadering*. Hierbij wordt geprobeerd het bestaande personeelsbestand ‘om te turnen’, waarbij het accent ligt op kostenreductie en het inhuren van goedkope arbeid. Het doel is om steeds meer uit de mensen te halen bij gelijkblijvende beloning en toenemende baanon-

zekerheid, wat leidt tot medewerkers die steeds meer worden uitgemolken en technisch gemonitord en gecontroleerd werk doen, zoals telefonische service-deskmedewerkers.¹⁵ Een aardig citaatje in dit verband: ‘If you put fences around your people, you get sheep.’¹⁶

Bij de *high-road*-benadering gaat het over het fundamenteel herconstitueren van het werk, waarbij het accent ligt op kenniswerkers, zelfstandigheid, relatie-management, gezamenlijke probleemoplossing, continu leren en ontwikkelen, investeren in medewerkers, uitdagend werk en goede beloningen. Dit walhalla is vooral bij nieuwe bedrijven te herkennen. Maar toch zien we ook daar dat top-downrelaties en steile hiërarchie eerder regel dan uitzondering zijn.¹⁷ Dit alles leidt tot de conclusie¹⁸ dat het aantal organisaties dat echt in staat is zichzelf anders te organiseren op de vingers van een hand te tellen is. Het betreft slechts een klein aantal steeds weer opnieuw vertelde succesverhalen, bijvoorbeeld Semco,¹⁹ GORE-TEX en, in Nederland, Buurtzorg Nederland.²⁰ Bij veel andere organisaties is er nauwelijks of slechts in beperkte mate sprake van ontbureaucratisering en modernisering. Ondanks alle mooie verhalen.

Hoe zit het dan internationaal? Zijn daar eenduidige veranderingen en trends te signaleren? Van een internationaal diffusieproces, waarbij alle landen meer en meer op elkaar gaan lijken, blijkt maar beperkt sprake te zijn. Elk land kent toch wel zijn eigen specialisme (in Duitsland bijvoorbeeld engineering en in Japan consumentenelektronica en miniaturiseren), met als gevolg dat het ene land veel oude industrie heeft terwijl andere landen juist overspoeld worden door nieuwe bedrijven. Ook zijn de verschillen tussen sectoren groot. In de service-industrie, zoals bij levensverzekeraars en banken, maar bijvoorbeeld ook in de schoonmaaksector, de transportsector en bij steeds meer overheidsorganisaties (thuiszorg, openbaar vervoer) valt het op dat de hierboven beschreven mooie trends zich juist niet voordoen en de bureaucratiesingering en control alleen maar toenemen. Ontregelen leidt daar in veel gevallen juist tot het ontstaan van alleen maar meer regels en procedures. Ook in veel productieachtige omgevingen – fysieke productie, maar ook in de administratieve dienstverlening en bijvoorbeeld bij geoutsourcete delen van organisaties – vieren tayloriaanse werkmethoden in toenemende mate hoogtij.

Reflectievragen

Is er in jouw organisatie vooral sprake van een *high-road*-benadering of van een *low-road*-benadering? En welke gevolgen heeft dat?

Hoe beleven de medewerkers dit allemaal?

Sennett²¹ maakt meer dan duidelijk dat het medewerker zijn in hedendaagse organisaties ondanks alle mooie veranderingen juist bepaald geen feest is. Afgezien van enkele lichtende voorbeelden hebben de hierboven genoemde ontwikkelingen in grote lijnen drie sociale gevolgen. Ten eerste een afnemende organisatieloyaliteit. Enerzijds verwachten veel werkgevers dat medewerkers *committed* en *entrepreneurial* zijn. Maar hoe kun je *committed* zijn aan een baan die je zomaar kunt verliezen? Ook is het doorgaans raadzamer om maar niet té *entrepreneurial* te zijn. Je hoofd boven het maaiveld uitsteken, zeker in de context van strak geformuleerde performancecriteria en tal van procedures en controls is niet altijd even slim. En al helemaal niet als je baan plotseling opgeheven kan worden.²²

In die zin zou je de verandermanagementliteratuur ook wel kunnen typeren als flexibiliteitsliteratuur; veel veranderprocessen leiden ertoe dat medewerkers meer te doen krijgen en meer verantwoordelijkheden moeten dragen, terwijl de baan-zekerheid van diezelfde mensen vaak afneemt.²³

Een tweede gevolg betreft de gezondheidseffecten van de op papier zo mooi klinkende veranderingen. Tussen 1996 en 2011 is het gebruik van antidepressiva bijvoorbeeld met 230 procent gestegen, waarbij de oorzaak steeds vaker problemen op het werk of ontslag zijn. De flexibilisering blijkt mensen juist depressiever te maken in plaats van blijer. De zogeheten vrijheid die de flexibilisering op zou leveren pakt vaak uitermate negatief uit. De baanonzekerheid, werkdruk, onderlinge concurrentie, de informatieoverload en de steeds schever rakende balans tussen werk en privé leiden ertoe dat de stress die werknemers ervaren alleen maar toeneemt. Mensen zijn gereduceerd tot menselijke grondstof of tot menselijk kapitaal dat zo efficiënt mogelijk moet worden ingezet. Om zichzelf als productiefactor up-to-date te houden is iedereen nu manager van zijn eigen leven; mensen moeten continu in zichzelf investeren, levenslang leren, om hun concurrentiekracht en vitaliteit op de arbeidsmarkt te behouden.²⁴ Ze kunnen echter bol staan van de juiste opleidingen en ervaring, als de markt daalt blijkt de statement dat 'de medewerkers de belangrijkste resource zijn die moet worden gekoesterd' opeens toch minder waar en betrouwbaar dan gedacht.

Ook tussen medewerkers onderling is er volgens Sennett sprake van een afnemend vertrouwen en een toenemende competitie. Als er steeds maar veranderingen zijn waardoor je steeds weer met anderen moet samenwerken, terwijl je wordt afgerekend op je individuele prestaties, dan kunnen onderlinge vertrouwensbanden niet ontstaan. Men helpt elkaar dan ook niet meer in geval van nood. Het is jij of ik. Met als consequentie dat bedrijven hierdoor steeds meer vluchtige gezelschappen worden in plaats van een grote familie.

Een derde gevolg is dat de institutionele kennis meer en meer verzwakt. Ik bedoel hier het weten hoe de hazen lopen, weten wat en wie echt belangrijk is, begrijpen waar het echt om gaat in de organisatie en bij de klant.²⁵ Formele databases schieten hier tekort.²⁶ Juist door de continue beweging verliezen mensen hun werkidentiteit. Dit compenseren ze dan door thuis als consument een soort privé-museum op te bouwen, zodat in ieder geval de burens en de familie nog kunnen zien hoe uniek iemand is.

Reflectievraag

In hoeverre worden de medewerkers in jouw organisatie steeds verder uitgewoond, terwijl jullie zeggen dat zij de belangrijkste *resources* zijn?

*En hoe zit het met de leiders?*²⁷

Ondanks nieuwe managementconcepten als lerende organisatie, kennismanagement en *communities of practice* blijkt dat in veel organisaties de formele hiërarchie nog steeds leidend is. Alleen de woorden en de retoriek zijn veranderd. Managers geven nu geen bevelen en opdrachten meer, maar begeleiden, coachen, faciliteren, steunen en inspireren. Medewerkers werken daarbij niet meer volgens de regels, maar ze ‘engageren zich proactief met de kernwaarden van de organisatie’. Ze zijn zelfsturend en worden daarbij begeleid en gegend door performancecijfers, protocollen, werkstandaarden, kwaliteitsrichtlijnen en organisatiewaarden.²⁸ Al deze dingen betreffen echter niet zozeer alternatieven voor de bureaucratie, maar veeleer andere versies van hetzelfde. Veel dienstverlenende organisaties, zowel profit als non-profit, zijn – zoals ik hierboven al aangaf – ook juist meer *managerial* en businessachtig geworden, gericht op performance, kosten, efficiency, en georiënteerd op het continu auditen en controleren van werkzaamheden van de professionals.²⁹ Een gevolg hiervan is dat professionals die voorheen *primes inter pares* waren nu ‘gepromoveerd’ zijn tot *full-blown* managers, met alle taken en verplichtingen die daarbij horen,³⁰ waardoor ze steeds meer moeite hebben om aan hun eigenlijke werk toe te komen.

Ondanks de meest fraaie organisatieveranderingen blijven de verantwoordelijkheden en posities van hogere managers bij dit alles volstrekt intact. Veranderingen, zoals participatie, commitment, teamwork et cetera, bekrachtigen in feite de bestaande hiërarchische top-downverhoudingen alleen maar, doordat diezelfde zelfsturende en autonome teams in veel gevallen strakke doelstellingen en deadlines opgelegd krijgen. Voor de lagere managementniveaus betekenen de veran-

deringen vaak dat managers er veel meer operationele taken bij krijgen, wat dan in het formele jargon heet dat ze *empowered* zijn. De ontbureaucratisering leidt ertoe dat de functie van manager in de praktijk veel vager is geworden. De werkzaamheden beperken zich niet langer tot het eenvoudigweg aansturen van een unit, functie of werkproces. Moderne managers zouden zich daarbij juist veel minder op micromanagement moeten richten omdat routinematige onderdelen van het management wegvallen. Daarvoor in de plaats zou het accent moeten liggen op het niet-routinematige, op ondernemerschap, innovatie, teamontwikkeling, inspiratie. Ook zou het accent minder op de verticale verhoudingen moeten liggen (naar beneden toe managen, naar boven toe rapporteren), maar meer op horizontale samenwerking, *liaisonrollen*, samenwerken in netwerken binnen en buiten de organisatie.

‘Geleuf de gij dà nou allemaal echt?’ hoor ik onze Brabander nu weer zeggen ... Aan de hand van een zeer geloofwaardige en concrete *casestudy* maakt Hales³¹ duidelijk dat ook hier het populaire verhaal mooier is dan de werkelijkheid. In een bepaalde organisatie kregen managers meer bevoegdheden om zelf te beslissen over marketing, personeelsbezetting, uitgaven et cetera. De directe controle door de top nam weliswaar af, maar de managers dienden deze nieuwe taken volgens strikte protocollen uit te voeren, afkomstig van diezelfde top. Er werd een heel nieuwe afdeling opgezet om te controleren of de managers zich wel aan die protocollen hielden. Ook kregen de managers scherp geformuleerde targets mee, waarover ze regelmatig moesten rapporteren aan de hoofddirectie. Ondanks de formele verandering bleef er verder ook veel hetzelfde: het dagelijkse hrm-management, de aansturing van werkprocessen, het continu brandjes blussen, deelnemen aan allerlei ‘belangrijke’ vergaderingen, het eigen beleid steeds uitleggen, informatie aan andere afdelingen geven enzovoort. Door dit alles bleken managers zich nauwelijks bezig te kunnen houden met het initiëren van veranderingen, noch met het ontwikkelen en stimuleren van medewerkers. Hooguit bewezen ze dan ook lipdienst aan het *entrepreneurial* en businessachtige werken. Dit werd versterkt doordat veel managers waren gewend aan een gecentraliseerd managementmodel. Ze hadden nauwelijks enige training of begeleiding gehad met betrekking tot het nieuwe verhaal. Voorts bracht ook de harde sturing op concrete outputs met zich mee dat managers veel voorzichtiger waren geworden en juist nog meer gingen vertrouwen op manieren van werken die zich in het verleden hadden bewezen.

Meer in het algemeen blijkt dat ondanks fraaie verhalen en vergezichten over inspirerend en dienend leiderschap en het verwijderen van managementlagen senior managers de controle eenvoudigweg niet uit handen geven. In naam worden

de nieuwe middelmanagers wel *empowered*, maar tegelijkertijd wordt hun bewegingsvrijheid sterk beperkt door de verplichting aan allerlei top-down opgelegde doelen te voldoen en door haast nog stringenter dan voorheen procedures, targets en vormeisen op te leggen en te handhaven.

Veel middelmanagers reageren met een mix van cynisme en voorzichtigheid. Ze vrezen dat beloftes wassen neuzen zijn, maar weten ook dat het niet halen van de targets negatieve gevolgen kan hebben. Dus vallen ze terug op vertrouwde activiteiten en micromanagement in plaats van dat ze *entrepreneurial risico's* nemen. Het weghalen van hiërarchische lagen leidt weliswaar tot een verkleining van de bureaucratische piramide, maar wordt keurig gecompenseerd door een verschuiving van sturing op procedures naar sturing op tal van top-down opgelegde targets en een stringenter control.

Dit hoofdstuk begon ik met de vraag of al de mooie management- en organisatieverhalen nou werkelijkheid waren of niet. Een eerste balans opmakend denk ik dat er vermoedelijk eerder sprake is van retoriek en wensdromen dan van een eenduidige verandering van de *organizational logic* van de moderne organisatie. Een soort bal masqué dus. Ofwel, organisatie 3.0 *looks more like a ruling illusion or an official philosophy that mystifies and obscures the realities (...)* van organisaties.³²

Er zijn natuurlijk uitzonderingen, een paar lichtende voorbeelden, maar het algemene beeld lijkt toch te zijn dat het hiërarchische model eerder versterkt dan afgezwakt is. Maar dit is een eerste balans. Ik ben er nog niet. Twee andere trends die toch ook behoorlijk breed herkenbaar zijn heb ik namelijk nog niet besproken. Laat ik ze de *infocratie* noemen³³ en *organisatiepiëteit*.³⁴ Beide hangen samen met de sterke ontwikkelingen in de ICT en communicatietechnologie.

Infocratie en organisatiepiëteit

Bureaucratie light

Kenmerkend voor de traditionele professional is dat hij een zeker informatiemonopolie heeft in relatie tot het management. De 'man van de praktijk' weet immers wat daar speelt en heeft de ervaring om daar adequaat op te reageren. Maar door steeds meer informatie- en communicatietechnologie in te zetten is het management de laatste jaren bezig de controle over de professional te heroveren.³⁵ Er ontstaat een infocratie, waarbij stafafdelingen almaar machtiger worden. Zij krijgen steeds meer invloed op de belangrijke hulpmiddelen (formulieren, computerschermen, informatievoorziening, doelbepaling) van de professionals, door deze centraal te organiseren en standaardiseren. De professional wordt niet meer