

Het onbenutte potentieel van de werkvloer

Colofon

Copyright 2015 © Albert Nieuwenhuis

Powered by Koninklijke Van Gorcum en uitgeverij: HRxpress

Delen? Graag! Maar neem dan wel even contact op met de auteur (info@nieuwadvies.nl)

Redactionele begeleiding: Eline Timmermans

Omslagontwerp, illustraties en vormgeving binnenwerk: Jos Verdegaal, Pixels and pencils (www.pixelsandpencils.nl)

ISBN 978-94-6254-222-8

NUR 808

Het onbenutte potentieel van de werkvloer

Duurzame ontwikkeling van lager opgeleiden

drs. Albert Nieuwenhuis

Inhoud

Colofon	2
Voorwoord	6
Inleiding	8
Hoofdstuk 1 Organisatieparadigma	14
Inleiding	14
De toekomst van organisaties.	14
Paradigma's in de organisatiekunde.	19
Paradigma 1: scientific management	20
Paradigma 2: human relations	22
Paradigma 3: revisionisme	23
Paradigma 4: strategisch management	29
Paradigma 5: duurzaamheid (revisionisme bis)	38
Analyse en conclusie.	42
Ingrediënten analysemodel duurzaamheid	44
Analysemodel duurzaamheid	48
Hoofdstuk 2 Veranderstrategie.	52
Inleiding	52
Het effect van belemmerende kenmerken op het gedrag van medewerkers.	53
Oorzaken belemmerende kenmerken.	62
Veranderingsprocessen: oorzaken van het mislukken.	68
Veranderingsprocessen: het doorbreken van de belemmerende kenmerken.	72
Uitgangspunten verandermodel voor lager opgeleiden.	86
Model natuurlijk veranderen lager opgeleiden.	97
Hoofdstuk 3 Stijl van leidinggeven.	100
Inleiding	100
Stijl van leidinggeven die aansluit bij lager opgeleiden	100
Benodigde kwalificaties om duurzaam inzetbaar te blijven.	108
Verbinding van de te ontwikkelen kwalificaties en stijl van leidinggeven	111
Model transformationeel leidinggeven.	121

Hoofdstuk 4 Opleiding	124
Factoren op macroniveau	125
Factoren op mesoniveau	131
Factoren op microniveau	136
Ontwerpkader voor een opleidingsmodel	155
Leerpsychologie	155
Pedagogiek	160
Didactiek	160
Didactische principes	160
Vakinhoud	166
Conclusie	167
Ingrediënten opleidingsmodel	168
Driedimensionaal opleidingsmodel lager opgeleiden	175
Hoofdstuk 5 Duurzame ontwikkeling lager opgeleiden	184
Inleiding	184
Model duurzame ontwikkeling lager opgeleiden	185
Toelichting model	185
Toepassing model en reflectie	187
Fase 1 Probleem	187
Fase 2. Veranderstrategie: macro	188
Fase 3 Analyse: analysemodel duurzaamheid	189
Fase 4. Veranderdoelen bepalen	190
Fase 5. Structuur actualiseren	191
Fase 6. Stijl van leidinggeven ontwikkelen	197
Fase 7. Bekwame medewerkers ontwikkelen	202
Fase 8 Resultaten	213
Conclusie	215
Slotwoord	215
Geraadpleegde literatuur	218
Dankwoord	222

Voorwoord

Uitleggen waarom je iets doet, is vooral jezelf uitleggen.

Regelmatig vragen mensen aan mij waarom ik dit boek heb geschreven. Om deze vraag te beantwoorden, moet ik eerst wat meer over mezelf vertellen.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw stond ik als kersverse student voor het eerst in het academiegebouw van de universiteit Groningen. Ik kwam uit een arbeidersgezin en maakte voor het eerst kennis met een compleet nieuwe wereld. Een wereld waarin mensen heel anders met elkaar omgingen dan ik gewend was. Een wereld waar veel werd gepraat over politiek, onderwijs, kunst en cultuur. En een wereld waarin tijdens de colleges lange zinnen met moeilijke woorden werden gebruikt, waarbij alles wat beweerd werd onderbouwd moest worden met argumenten.

Dat eindeloze gepraat vond ik maar overdreven en tijdrovend, want dat deden we thuis ook niet. Daar praatten we kort en primair over dagelijkse gebeurtenissen en wat er de volgende dag moest gebeuren: Er moest gewerkt worden. Ik leefde ineens in twee totaal verschillende werelden met tegengestelde culturen. Het voelde alsof ik geëmigreerd was van het ene continent naar het andere, waarbij de oude wereld vertrouwd voelde en de nieuwe wereld onveilig.

Elk weekend was ik blij weer naar huis te kunnen om met mijn oude vertrouwde vrienden op te kunnen trekken. Bij hen hoefde ik niets uit te leggen of te onderbouwen, het was gewoon goed zoals het was. Het gevoel van onveiligheid in de nieuwe wereld, zorgde regelmatig voor twijfel. De verleiding was groot om te stoppen, maar toch ging ik door. Waarom?

Een aantal ontwikkelingen speelden hierbij een rol. Al snel vond ik een maatje die uit eenzelfde soort nest kwam; hierdoor vond ik een beetje 'thuis' in de nieuwe wereld. In dezelfde periode zorgden twee ervaringen voor een heel andere kijk op de wereld. Via sociologie maakte ik kennis met het begrip 'reproductie van de eigen klasse'. Lager opgeleiden houden hun positie in stand door lager opgeleid te blijven, hetzelfde principe geldt voor hoger opgeleiden. Dit was een openbaring van jewelste, want hiermee kon ik mijn eigen situatie beter begrijpen.

De tweede ervaring was van filosofische aard. In een drie uur durend college hield een filosoof een hartstochtelijk betoog en kwam op basis van logische redentaties tot de conclusie dat hij God was. Dit soort kennis gaf mij inzicht in zaken waar ik nog nooit over had nagedacht en ik merkte dat ik honger kreeg naar meer kennis op dit vlak.

Voor het eerst in mijn leven haalde ik hoge cijfers voor tentamens en ik merkte bijvoorbeeld dat hoger opgeleiden tijdens het sporten helemaal niet zo ingewikkeld deden. Eigenlijk reageerden ze dan heel primair en hiermee werd sporten het verbindingsstukje met mijn eigen achtergrond en zorgde dit ervoor dat ik me steeds veiliger voelde. Ook de invloed van mijn ouders was van groot belang. Ze gaven mij de (financiële) ruimte om te studeren, want met leren kom je verder was hun opvatting. Later tijdens mijn studie was er zelfs een hoogleraar die achter me stond en die me na het afstuderen hielp met het vinden van een baan.

Waarom ik verder ben gaan studeren is een belangrijke vraag die ik mezelf vaak heb gesteld, maar het is ook een belangrijke vraag in dit boek. Wat ik van mezelf weet, is dat de honger naar kennis intrinsiek was. Ook omgevingsfactoren speelden een belangrijke rol bij deze beslissing; mijn ouders steunden me, ik wist hoe de smaak van succes smaakte en ik had een hoogleraar die vertrouwde in mijn capaciteiten. Deze aspecten waren stimulerend, maar niet doorslaggevend. De doorslaggevende factor was voor mij dat ik een mogelijkheid vond om de nieuwe wereld te integreren in de oude wereld met als belangrijkste voorwaarde: een nieuwe vorm van veiligheid vinden.

De nieuwsgierigheid naar hoe dit werkt bij anderen in lagere sociale milieus, heeft uiteindelijk geleid tot de behoefte om hierover te schrijven. Het viel mij namelijk op dat er in mijn eigen milieu veel mensen waren die behoorlijk slim waren op verschillende gebieden, maar hier in het dagelijks leven weinig mee deden, omdat het werk dat niet van hen vroeg. Daarnaast hoor ik tot vandaag verhalen van mensen die aangeven dat ze wel verder hadden willen leren, maar dat het normaal was om zo snel mogelijk te gaan werken. Er zit iets in onze cultuur van 'als je voor een dubbeltje geboren bent, zul je nooit een kwartje worden'.

Dit boek is geschreven om meer inzicht te krijgen in het denken en handelen van lager opgeleiden: waarom wel een dubbeltje en geen kwartje? Dat lager opgeleiden veel meer kunnen dan in organisaties van hen wordt gevraagd, is voor mij in de loop der jaren glashelder geworden. Een andere reden is dat er veel is geschreven over hoger opgeleiden en managers, maar relatief weinig over de groep lager opgeleiden. Er ontbreekt naar mijn idee ook kennis over deze groep en zeker in een bredere context dan alleen leren en opleiden.

Het boek is niet primair gericht op de emancipatie van lager opgeleiden, want in dat soort eenzijdige belangen geloof ik niet. Waar ik wel in geloof is een tweezijdig belang: het bij elkaar brengen van organisatiebelangen en de belangen van lager opgeleiden in die organisatie. Door beide belangen bij elkaar te brengen, zal de organisatie effectiever functioneren en zullen de medewerkers meer gemotiveerd zijn.

Echter, organisaties benutten het potentieel van deze groep onvoldoende, omdat ze weinig investeren in hun ontwikkeling. Lager opgeleiden daarentegen, hebben de neiging zich niet te verder te ontwikkelen en misgunnen zichzelf zo om een 'kwartje' te worden. Het lijkt alsof beide partijen het laten liggen: Hoe kan dat en hoe zou het anders kunnen, zijn de kernvragen van dit boek.

Albert Nieuwenhuis

Inleiding

De toenemende globalisatie, technologische ontwikkelingen en opkomende economieën hebben veel invloed op de Europese economieën. Deze invloed is zodanig groot, dat de Europese economieën in met name de productie- en industriesectoren steeds minder concurrerend zijn. Om deze ongunstige ontwikkeling voor Europa tegen te gaan, heeft de Europese Unie in maart 2000 de zogeheten Lissabonstrategie gelanceerd. Deze strategie richt zich op duurzaamheid van Europa op economisch, sociaal en ecologisch vlak. Sinds 2010 is daar nog een ander doel bij gekomen: Europa uit de crisis halen¹.

Dit heeft grote consequenties voor arbeidsorganisaties en hun medewerkers. Om concurrerend te blijven, zijn hervormingen nodig die impact hebben op de inrichting en aansturing van organisaties. Hierdoor zullen organisaties voortdurend in beweging zijn en blijven.

Voor medewerkers betekent dit vooral dat ze in staat moeten zijn bij te dragen aan het ontwikkelen van hun organisatie in de richting van duurzaamheid. Een dergelijke organisatie heeft medewerkers nodig die zich continu blijven ontwikkelen om van waarde te zijn en te blijven. Degene die zich niet ontwikkelt kan niet mee blijven doen en met name lager opgeleiden zijn op dit punt kwetsbaar, omdat ze al een (leer)achterstand hebben.

Met lager opgeleiden worden medewerkers zonder startkwalificatie bedoeld. Dit zijn mensen met alleen basisonderwijs of maximaal een vmbo- of mbo-1-diploma. In totaal werken in Nederland 7,1 miljoen mensen waarvan circa 22% van de beroepsbevolking lager opgeleid is. In sommige sectoren is ook een diploma op mbo-2 niveau nog niet voldoende om inzetbaar te blijven. In werkelijkheid is deze groep nog groter, want werklozen en mensen zonder startkwalificatie die buiten het arbeidsproces vallen, zijn hierin niet meegerekend².

Het gaat dus om een grote groep medewerkers die niet alleen nu, maar ook in de toekomst belangrijk blijft³. Om inzetbaar en gekwalificeerd te blijven, zal elke medewerker zich voortdurend moeten scholen en ontwikkelen. Voor lager opgeleiden is hier nog een grote (noodzakelijke) slag te maken, want uit onderzoek van het RWI⁴ blijkt, dat organisaties wel investeren in de ontwikkeling van middelbaar en hoger opgeleiden, maar beduidend minder of zelfs niet in de ontwikkeling van lager opgeleiden.

Als een deel van de organisatie zich ontwikkelt en een ander deel niet of nauwelijks, ontstaan steeds grotere belevingsverschillen. Deze verschillen manifesteren zich met name in de beleving van managers en lager opgeleiden op de werkvloer.

In de loop der tijd heb ik uitspraken verzameld van enerzijds managers en anderzijds lager

1 Nu (2013)

2 RWI (2011)

3 De Beer (2006)

4 Raad voor Werk en Inkomen (2011)

opgeleiden ten aanzien van dit belevingsverschil. In het volgende schema staat een aantal voorbeelden ter illustratie.

Uitspraken van managers	Uitspraken van lager opgeleiden
<ul style="list-style-type: none"> • Wat heeft het voor zin om met een schoonmaker over talentontwikkeling te praten? • Ze zitten altijd te klagen, het is nooit goed. • Het ligt altijd aan anderen, nooit aan hen. • Ze nemen geen initiatief en denken niet mee. • Ik heb het al tien keer uitgelegd en ze doen het nog steeds niet goed. • Deze mensen opleiden is veel te duur en wat levert het op? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ze snappen niks van ons werk. • Ze nemen besluiten die geld kosten in plaats van geld opleveren. • Ze doen niets met wat wij zeggen. • Ze praten met moeilijke woorden. • Wij moeten altijd klaar staan, maar voor ons doen ze niets. • In de kantine willen ze niet bij ons zitten. • Ze hebben geen enkele interesse in ons.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat dit soort belevingsverschillen in grote mate belemmerend werken in het ontwikkelen van organisaties. Niet alleen de productiviteit is hierdoor lager dan in potentie mogelijk is, ook veranderprocessen stagneren⁵.

Het oplossen of reduceren van deze belevingsverschillen, kan een grote bijdrage leveren aan de verhoging van de productiviteit en versnelling van de noodzakelijke veranderprocessen om de duurzaamheidsstrategie van het Lissabonakkoord te realiseren.

In dit boek wordt gezocht naar het antwoord op twee vragen:

1. Wat zijn de oorzaken van het verschil in beleving tussen managers en mensen van de werkvloer?
2. Hoe kunnen deze verschillen worden opgelost of gereduceerd?

Vier factoren, die allen terug te vinden zijn in diverse literatuurstudies, spelen een belangrijke rol bij het beantwoorden van deze vragen. En deze vier factoren leiden uiteindelijk tot duurzame ontwikkeling van lager opgeleiden:

1. organisatieparadigma
2. veranderstrategie
3. stijl van leidinggeven
4. opleiding



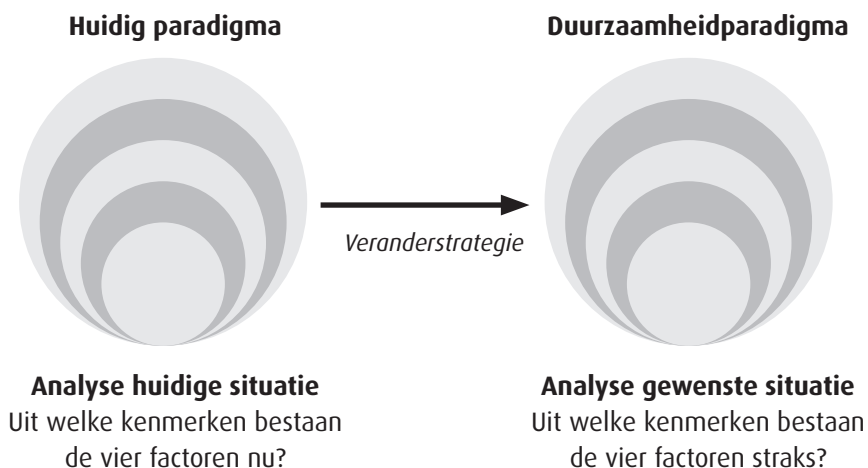
Een *organisatieparadigma* is een zienswijze op hoe organisaties aangestuurd en ingericht dienen te worden. Deze zienswijze heeft invloed op de *veranderstrategie* die gehanteerd wordt in veranderingsprocessen. Deze twee factoren samen hebben op hun beurt weer invloed op de *stijl van leidinggeven* die gehanteerd wordt in een organisatie. De eerste drie factoren gezamenlijk zijn van invloed op het *opleiden* van medewerkers. De stijl van leidinggeven heeft de meest directe invloed op het al dan niet stimuleren van medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Het geheel van de vier factoren is uiteindelijk bepalend voor de mate waarin een organisatie werkt aan de *duurzame ontwikkeling* van haar medewerkers.

Deze factoren gelden in principe voor alle medewerkers binnen een organisatie. Dit boek richt zich op de specifieke situatie en behoeften van lager opgeleiden, omdat hier de grootste winst valt te behalen vanwege de beperkte investering in deze groep door organisaties. Vanuit de vier factoren analyseer ik de huidige situatie in organisaties en zoek ik vervolgens naar kenmerken die bevorderlijk zijn voor de duurzame ontwikkeling van lager opgeleiden.

In dit boek heeft duurzaamheid primair betrekking op een duurzame organisatie, gericht op continuïteit en overlevingskracht in een turbulente wereld. Duurzame ontwikkeling van medewerkers, lager opgeleiden in het bijzonder, is in dit proces doorslaggevend voor het 'overleven' van organisaties.

Dit zal in veel organisaties leiden tot een transitie van het huidige paradigma naar een duurzaamheidparadigma. Een nieuw paradigma waarin de vier factoren mogelijk geheel andere kenmerken bevatten. Een voorbeeld van een kenmerk zou bottom-up-aansturing in plaats van top-down-aansturing kunnen zijn. Analyse van de huidige en de gewenste situatie geeft inzicht in de te realiseren verandering en op basis daarvan kan een veranderstrategie worden bepaald.

In de volgende afbeelding wordt dit uitgangspunt, tevens de kern van dit boek, weergegeven.



Het beantwoorden van deze vragen is geen eenvoudige opgave. Er sprake is van een grote hoeveelheid complexe variabelen die van invloed zijn op duurzame ontwikkeling. Echter, hier valt wel iets wezenlijks te halen voor zowel de organisatie als de medewerker zelf en dat maakt het de moeite waard: Het leidt tot verhoging van de productiviteit en innovatiekracht van organisaties en meer betrokkenheid en werkplezier van medewerkers. Uit de interviews die ik voerde voor dit boek, kwam een uitspraak van een medewerker naar voren die het voorgaande onderstreept: 'Vroeger moest ik doen wat me gezegd werd en durfde ik niks, nu heb ik meer vrijheid en durf ik dingen aan te pakken'.

Opbouw van het boek

De vier factoren corresponderen met de eerste vier hoofdstukken van het boek. Het vijfde en laatste hoofdstuk is een optelsom van de eerste vier hoofdstukken. Het resultaat hiervan is een praktijkmodel met handvatten voor organisaties die aan de slag willen met duurzame ontwikkeling van lager opgeleiden. In verschillende hoofdstukken zijn interviews verwerkt ter ondersteuning en verduidelijking.

Hoofdstuk 1: organisatieparadigma

Een organisatieparadigma is een zienswijze op hoe organisaties aangestuurd en ingericht dienen te worden. Dit hoofdstuk richt zich in eerste instantie op de toekomst, om van daaruit te bepalen aan welke criteria een op duurzaamheid gerichte organisatie moet voldoen. Vervolgens wordt een analyse gemaakt van de verschillende organisatieparadigma's die in de geschiedenis van de organisatiekunde de revue zijn gepasseerd. In deze analyse worden de verschillende paradigma's beschouwd op meewerkende en belemmerende kenmerken ten aanzien van duurzaamheid. Op basis van deze bevindingen wordt een model ontwikkeld met daarin criteria voor een duurzame organisatie.

Hoofdstuk 2: veranderstrategie

In dit hoofdstuk wordt het effect van belemmerende kenmerken op het gedrag van medewerkers beschreven en geanalyseerd op onderliggende mechanismen. Effectieve veranderingsprocessen zijn cruciaal in het 'wegwerken' van belemmerende kenmerken om een duurzame organisatie te creëren.

Echter, uit onderzoek blijkt dat zeventig procent van de veranderprocessen mislukt, waarbij het heersende organisatieparadigma veelal bepalend is voor de veranderstrategie die gehanteerd wordt in veranderingsprocessen. Uit de analyse blijkt dat er een verband bestaat tussen het mislukken van veranderingsprocessen en de belemmerende kenmerken. De uitkomst van dit hoofdstuk is een verandermodel dat de belemmerende kenmerken kan elimineren.

Hoofdstuk 3: stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven blijkt veel invloed te hebben op het stimuleren en motiveren van lager opgeleide medewerkers om zich te ontwikkelen. In dit hoofdstuk wordt gezocht naar de meest effectieve stijl van leidinggeven die duurzame inzetbaarheid van lager opgeleiden kan realiseren. Daarnaast wordt geanalyseerd over welke competenties lager opgeleiden dienen te beschikken

om duurzaam inzetbaar te blijven. Door de stijl van leidinggeven te verbinden met de benodigde competenties, ontstaat een model waarin de stijl van leidinggeven op gedragsniveau wordt geoperationaliseerd.

Hoofdstuk 4: opleiding

Lager opgeleiden volgen zelden opleidingen. Dit hoofdstuk richt zich op de oorzaken hiervan door te zoeken naar factoren die van invloed zijn op het stimuleren van leren en factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van leren. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, worden deze factoren vanuit drie invalshoeken behandeld: macro-, meso- en microniveau. De gevonden factoren worden omgezet in een opleidingsmodel voor lager opgeleiden en dit model wordt verbonden met de organisatiecontext.

Hoofdstuk 5: duurzame ontwikkeling van lager opgeleiden

In dit hoofdstuk worden de modellen uit de voorgaande vier hoofdstukken geïntegreerd in een totaalmodel 'model duurzame ontwikkeling lager opgeleiden'. Dit totaalmodel wordt vervolgens per fase concreet uitgewerkt en ingevuld aan de hand van een veranderproces in een productieorganisatie.

Hoofdstuk 1 Organisatieparadigma

Inleiding

In de algemene inleiding is aangegeven dat een organisatieparadigma een zienswijze is op hoe organisaties aangestuurd en ingericht dienen te worden. Het doel van dit hoofdstuk is om criteria te vinden die kenmerkend zijn voor een organisatieparadigma dat gericht is op duurzaamheid. Er is echter een probleem: Op basis van welke uitgangspunten kunnen duurzaamheidskenmerken worden bepaald?

Een goed hulpmiddel hierbij is een visualisatie van de toekomst. Door eerst een beeld van de toekomst te schetsen, is het beter te bepalen aan welke kenmerken een organisatie moet voldoen om op termijn te kunnen overleven. De verdere uitwerking van het hoofdstuk wordt na de 'toekomst' besproken.



De toekomst van organisaties

Gratton⁶ schetst in haar boek *De Werkrevolutie* een wereldwijd beeld van hoe het dagelijks leven in 2025 er zal uitzien. Volgens haar staan we voor een revolutie die vergelijkbaar is met de industriële revolutie: De manier van werken zal fundamenteel gaan veranderen. Wat in de afgelopen decennia normaal was, zoals vaste werkdagen met vaste werktijden, dagelijks samenwerken met collega's die je goed kent, vrij in het weekend, gaat volgens Gratton de komende jaren verdwijnen. Het tempo van de verandering is nu echter veel hoger dan in het verleden het geval was. De gevolgen ervan zullen voor mensen ingrijpend zijn. Gratton beschrijft een aantal krachten die daaraan ten grondslag liggen.

Een eerste kracht is de verschuiving van het economisch machtsevenwicht in de wereld. Opkomende economieën groeien bijzonder snel en worden elk jaar belangrijker in de mondiale economie. Westerse economieën daarentegen zijn nog aan het bijkomen van de financiële en economische crisis en zullen actie moeten ondernemen om bij te blijven en/of hun voorsprong te behouden.

De voortdurende economische mondialisering is een volgend punt. Tegenwoordig kan de concurrentie uit de hele wereld komen; derhalve is het van belang dat bedrijven hun activiteiten uitbreiden naar verschillende landen en culturen. Om hiermee om te gaan, worden er fusies aangegaan, met als resultaat grote internationale ondernemingen die vaak machtiger zijn dan landen zelf.

Een derde kracht is dat de kloof tussen rijk en arm steeds groter zal worden. De welvaart in een land is ongelijk verdeeld, dat geldt voor zowel ontwikkelde als ontwikkelingslanden. Het effect hiervan is dat er spanning ontstaat binnen en tussen landen, waardoor de kans op conflicten wordt vergroot. Wat volgens Gratton ook meespeelt, is dat veranderingen in het milieu en demografische aspecten voor onzekerheid zorgen. De wereld heeft op dit moment twee grote problemen: de opwarming van de aarde en milieuvervuiling. Op basis van deze problemen ontstaan spanningen tussen landen, omdat iedereen gebruik wil maken van de hierdoor ontstane schaarse middelen zoals water. Dit probleem wordt versterkt door de toenemende bevolkingsgroei, waarbij de bevolking van de ontwikkelde landen juist vergrijsst.

Ook de invloed van technologie op de economie en samenleving blijft groot in de toekomst. De ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologieën neemt nog steeds in snelheid toe. Dit levert nieuwe mogelijkheden op, maar ook mogelijke bedreigingen. De nieuwste technieken zijn op termijn mogelijk in staat bedrijfstakken volledig te ontwrichten met behulp van bijvoorbeeld nanotechnologie.

Tenslotte zal de vraag naar meer openheid en informatie gaan toenemen. Allerlei instanties en groeperingen (banken, aandeelhouders, samenleving) houden actiever in de gaten wat een organisatie wel en niet doet. Anderzijds wordt het steeds moeilijker, door de bijna onbegrensde mogelijkheden van internet en het gebruik van social media, om de grote informatiestroom te beheersen. Het topmanagement van organisaties komt door deze ontwikkelingen toenemend onder druk te staan.

Deze mondiale ontwikkelingen hebben grote impact op organisaties. Echter, niemand weet waar deze ontwikkelingen toe leiden. Hoe kun je dan duurzaamheid creëren? Volgens Hamel⁷ kan dat door een andere koers te gaan varen dan tot dusverre het geval was. Veel organisaties richten zich op het verbeteren van processen om de concurrentie voor te blijven. Hij geeft aan dat niet efficiëntie, maar innovatie het leidende principe moet zijn: 'We danken onze welvaart aan innovatie, we danken ons bestaan aan innovatie, we danken ons geluk aan innovatie en we danken onze toekomst aan innovatie'. Efficiëntie leidt tot verbetering van het bestaande, maar verbetering van het bestaande leidt niet tot de broodnodige vernieuwing.

Ten aanzien van de genetische ontwikkeling van de mens zegt hij: 'De hemel zij dank voor al die missers, als het leven zich aan de regels van Six Sigma management had gehouden zouden we nu nog in het slijmstadium verkeren'. Hij zegt hier in feite mee dat we alle bestaande systemen, paradigma's en dergelijke los moeten laten, want binnen het bestaande kunnen we toekomstige problemen niet oplossen. Innovatie is volgens hem de enige uitweg, aangezien innovatie altijd de enige constante factor is geweest in alle grote veranderingen.

Volberda⁸ ondersteunt de opvattingen van Hamel en vertaalt dit naar de Nederlandse situatie. Nederland heeft nog een inhaalslag te maken: De toenemende wereldwijde concurrentie dwingt bedrijven continu strategisch te vernieuwen. Herstructureringen, re-engineering en dergelijke verbeteren wel de operationele effectiviteit, maar leveren geen strategisch voordeel op.

7 Hamel (2012)

8 Volberda et al. (2011)

Dit betekent in feite dat verbetermanagement niet leidt tot concurrentievoordeel. Innovatie juist wel, want economieën die het grootste herstel laten zien, zijn in staat nieuwe toegevoegde waarde te realiseren door innovatie. Economische groei zal volgens Volberda in de toekomst bepaald worden door het wel of niet behoren tot huidige innovatierijke economieën zoals Zwitserland, Singapore en Finland. Voor bedrijven geldt in ieder geval: Het is innoveren of verdwijnen.

Als innovatie zo belangrijk is, wat is dan precies innovatie? Nabben⁹ definieert innovatie als volgt: 'Een innovatie is een duurzame vernieuwing, waarbij het nieuwe gedrag is ingebed in de dagelijkse routine. Het gaat niet per se om het uitvinden van iets nieuws, maar het koppelen (op een nieuwe manier) van het bestaande, of het initiëren van een bepaalde aanpak van anderen'.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn de sleutelbegrippen om toekomstige veranderingen aan te kunnen. Onafhankelijk van de inhoud van de ontwikkelingen lijkt het van levensbelang dat een organisatie in staat is zich continu aan te passen aan veranderende omstandigheden. Zoals Hamel en Volberda aangeven, is 'verbeteren van het bestaande' een doodlopende weg, maar is duurzame vernieuwing wel een doorgaande weg. Bij duurzame vernieuwing gaat het om twee aspecten: de inhoudelijke vernieuwing en gedrag van mensen. Als het gedrag van mensen in een organisatie gericht is op vernieuwing, zal er ook vernieuwing ontstaan op inhoudelijk niveau (producten en diensten).

Kortom: We staan aan de vooravond van grote veranderingen, waarbij innovatie ons enige houvast is. De vraag die dan naar boven komt is: Hoe kunnen organisaties hier op een goede wijze mee omgaan? Hamel en Green¹⁰ geven een antwoord op deze vraag. Het management-DNA van bedrijven is volgens hen nog steeds voor een belangrijk deel gebaseerd op naoorlogse ontwikkelingen in de organisatiekunde. Hierbij gaat het om het realiseren van productiviteitsverhoging door systematisch management met principes als standaardisatie, specialisatie, uitlijning van doelen, hiërarchie, planning en controle en extrinsieke beloningen, of, zoals Hamel en Green het treffend formuleren: 'We werken aan Tayloriaanse vraagstukken in Weberiaanse structuren'. Anders gezegd: we werken in de eenentwintigste eeuw met verouderde managementmodellen uit de vorige eeuw.

Volgens Hamel¹¹ levert managementinnovatie een groter concurrentievoordeel op dan technologische- of productinnovatie. Managementinnovatie is gericht op het zodanig ontwikkelen en stimuleren van mensen dat er bevlogenheid ontstaat om voortdurend te zoeken naar vernieuwing. Het accent ligt dan niet langer op de top, maar op de teams lager in de organisatie. Op deze wijze wordt de natuurlijke veerkracht van mensen niet weggezogen, omdat ze invloed hebben op de gang van zaken binnen hun organisatie. Dit betekent voor het gedrag en de houding van medewerkers een grote omslag. Van medewerkers werd in het verleden gehoorzaamheid, feitenkennis en ijver verwacht, terwijl in de toekomst het accent komt te liggen op bevlogenheid, initiatief en creativiteit.

9 Nabben (2009)

10 Hamel en Green (2007)

11 Hamel (2012)

Om een concreter beeld te krijgen van de toekomstige organisatie, geven Kleijn en Rorink een trendoverzicht ten aanzien van veranderingen die in organisaties gaande zijn om innovatie te realiseren, in figuur 1.1.

Verplating van de organisatie

Bedrijven functioneren het best met zo weinig mogelijk managementlagen, dit levert een verbetering op van de kwaliteit en snelheid van beslissen.

Decentraal leiderschap

Top-down-aansturing werkt niet, het management dient omstandigheden te scheppen om eigenaarschap te stimuleren.

'Back to core business'

Niet passende bedrijfsonderdelen worden verkocht.

De lerende organisatie

Mensen leren niet alleen van fouten, maar ook van te leren hoe ze kunnen leren, het zogeheten 'leren leren'.

Organiseren rond processtromen

Organisaties moeten niet langer een functionele indeling hebben omdat dit het voldoen aan klanteisen (maatwerk, snelheid, betrouwbaarheid) belemmert. Taken moeten worden gericht op processtromen: alle uit te voeren activiteiten van klant-tot-klant.

Empowerment

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen, hierdoor ontstaat meer kwaliteit doordat besluiten worden genomen door mensen die direct contact hebben met de klant.

Resultaatverantwoordelijke teams

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden laag in de organisatie neergelegd bij teams.

Virtuele organisatie

Met behulp van ICT hoeven werkplekken zich niet meer in één gebouw te bevinden en kunnen klanten zaken doen met medewerkers van de organisatie via communicatiekanalen als internet.

Netwerkorganisatie

Iedere organisatie moet precies weten waarin ze onderscheidend is in de totale waardeketen en zich daartoe beperken. Voor het verlenen van volledige producten moet zij samenwerkingsverbanden aangaan met organisaties die zich ook alleen op die zaken richten waar ze echt goed in zijn.

Figuur 1.1 Trendoverzicht organisatieveranderingen Bron: Kleijn & Rorink (2010, p. 11)

Semco-stijl; een voorbeeld

Een voorbeeld van een organisatie die denkt en handelt vanuit het duurzaamheidparadigma is Semco in Brazilië. CEO Semler¹² werkt al jaren aan zelfsturing vanuit vertrouwen en openheid. Hij streeft naar gelukkige medewerkers en zijn organisaties varen daar wel bij: De medewerkers in zijn organisatie zijn zeer tevreden en de bedrijfsresultaten zijn uitstekend.

12 Semler (2013)

Semler transformeerde zijn bedrijf in scheepspompen en schroeven van een traditioneel gestuurde naar een democratische organisatie, in een periode dat zijn organisatie in zwaar weer verkeerde. De wijze waarop hij dat heeft aangepakt, wordt de 'Semco-stijl' genoemd.

Hij constateerde dat het wantrouwen van de eigen werknemers de basis is van het 'oude' Semco, waarbij teveel regels gericht waren op het in toom houden van ondergeschikten. Veel werknemers voelden zich niet betrokken bij het bedrijf, omdat ze geen voldoening uit hun werk haalden. Dit bracht hem op het idee om te stoppen met de meest opvallende symbolen van bedrijfsonderdrukking, zoals de opheffing van toegangscontroles en prikklokken, het afschaffen van procedures en handboeken en zelfs parkeerplaatsen voor directeuren. Tegelijkertijd vroeg hij zijn medewerkers mee te denken over het oplossen van de aanwezige problemen.

De medewerkers kregen hierdoor meer inzicht in wat er speelde in het bedrijf en kwamen met ideeën voor vernieuwing en verbeteringen. Op deze manier maakte hij ze medeverantwoordelijk voor het bedrijf. Het bedrijf werd gereorganiseerd met en rondom de medewerkers die zelf bepaalden hoe ze de fabrieken inrichtten en hoe processen liepen. Het aantal managementlagen werd teruggebracht van twaalf naar drie en de hiërarchische 'linking pin'-piramide werd vervangen door concentrische cirkels (kleine businessunits die volledig zelfsturend zijn).

Volledige openheid is een belangrijk aspect in zijn aanpak. De werknemers van Semco hebben allemaal inzicht in wat hun managers verdienen en in de financiële cijfers van het bedrijf. Winstdeling is hierbij belangrijk: Alle medewerkers krijgen hetzelfde deel van de winst en ze bepalen met elkaar hoe hoog dat percentage is.

In zijn visie heeft leiderschap niets met hiërarchie te maken, want iedereen kan leiderschap ontwikkelen. Leidinggevendenden krijgen geen speciale behandeling, geen eigen werkplek, parkeerplek of secretaresse, want dit versterkt het hiërarchisch denken. Om creativiteit en betrokkenheid te stimuleren, moeten managers de controle loslaten. Semler is ervan overtuigd dat het geven van vrijheid aan medewerkers leidt tot een groter gevoel van verantwoordelijkheid; vertrouwen hebben in je mensen is hierbij voor hem het allerbelangrijkste.

Democratie is voor hem een belangrijk principe. Bij belangrijke beslissingen, zoals winstdeling, hebben alle medewerkers een directe stem. Ook hebben ze de mogelijkheid om hun eigen bazen te kiezen en te beoordelen. Met name door dit laatste aspect krijgen de woorden hiërarchie en leiderschap een geheel andere betekenis. In een traditioneel aangestuurde organisatie is de medewerker eenzijdig afhankelijk van de baas. In de 'Semco-situatie' is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid, wat leidt tot een gelijkwaardige verhouding tussen medewerker en baas.

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat voortdurende innovatie centraal dient te staan in de toekomst om duurzaamheid te creëren. Dit is eenvoudiger gezegd dan gedaan. Bepaalde kenmerken van het trendoverzicht van Klein en Rorink zijn twintig jaar geleden al bedacht, terwijl het toch niet zo werkt in de dagelijkse praktijk. Blijkbaar zijn er weliswaar kenmerken in organisaties aanwezig die innovatie kunnen bevorderen, maar worden deze tegelijkertijd

belemmerd door krachtiger kenmerken, die dit proces juist tegenhouden. Hierna ga ik op zoek naar deze meewerkende en belemmerde kenmerken. Hierbij worden inzichten vanuit de organisatiekunde gebruikt om een beeld te krijgen van de zienswijzen die in de loop der tijd zijn ontwikkeld.

Paradigma's in de organisatiekunde

De verschillende paradigma's worden als volgt behandeld:

1. Beschrijving van het paradigma.
2. Analyse van meewerkende en tegenwerkende kenmerken in relatie tot duurzaamheid.
3. Overzicht van de verschillende kenmerken in schemavorm.

Om te kunnen bepalen of er sprake is van een meewerkend of belemmerend kenmerk, is het van belang deze duidelijk te definiëren.

Kenmerken die een match vormen tussen individuele behoeften van mensen en doelen van de organisatie, zodanig dat productiviteit en vernieuwing wordt gerealiseerd, worden beschouwd als meewerkend. Hierbij staat de verbinding tussen de ontwikkeling van mensen en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten centraal.

Het hoogste goed van het individu is autonomie en voor een organisatie is dat continuïteit. Volgens Deci en Ryan¹³ is autonomie 'vrij zijn in het maken van je eigen keuzes', wat leidt tot intrinsieke motivatie (natuurlijke interesse) en daarmee tot creativiteit en doorzettingsvermogen. Controlerende activiteiten van een leidinggevende en belonende en bestraffende acties leiden niet tot gevoelens van autonomie. Vertaald naar medewerkers in organisaties, betekent dit in feite dat zelfsturing bevorderlijk is voor het autonomiegevoel. Om continuïteit te bewerkstelligen zal in een organisatie de verbinding tussen organisatiedoelen en de intrinsieke motivatie van medewerkers gemaakt moeten worden. Dit uitgangspunt is vergelijkbaar met het verhaal van Semler.

Belemmerende kenmerken zijn kenmerken die duurzaamheid tegen gaan in plaats van bevorderen en die duidelijk aanwezig zijn in huidige organisaties.

De uitkomst van deze analyse leidt tot een schema met een weergave van de verschillende kenmerken. Dit schema geeft een overzicht van meewerkende kenmerken, die een organisatie zich eigen moet maken om duurzaam te kunnen zijn, en belemmerende kenmerken die extra aandacht verdienen in veranderingsprocessen.

Alle meewerkende kenmerken worden aan het eind van het hoofdstuk omgezet in een 'analysemodel duurzaamheid'. Met behulp van dit model kan een organisatie een zelfanalyse maken van de mate waarin het voldoet aan de kenmerken van duurzaamheid.

De definitie van organisatiekunde is: 'De verzameling kennis omtrent geordende groepen mensen die met behulp van daartoe geschikte middelen samenwerken om binnen bepaalde omgevingen vastgestelde doelstellingen te bereiken'¹⁴.

¹³ Deci & Ryan (2002)

¹⁴ Lubberding (2013, p. 13)

Elke stroming binnen de organisatiekunde wordt binnen deze context beschouwd als een paradigma. De indeling van De Prins¹⁵ vanuit de hrm-invalshoek, wordt in dit hoofdstuk gebruikt als leidraad voor het beschrijven¹⁶ en analyseren van de verschillende paradigma's.

	Scientific Management	Human Relations	Revisionisme	Strategisch hrm	Revisionisme bis Duurzaam hrm
Periode	Ca. 1918-1945	Ca. 1945-1965	Ca. 1965-1980	Ca. 1980-nu	Ca. 2010-?
Focus	Verregaande arbeidsdeling en rationalisering	Sociale functie van werk, sociaal weefsel van organisaties	Participatie en betrokkenheid van werknemers	Strategische alliantie/management oriëntatie	Outside-in-benadering/ stakeholders oriëntatie
Doel	Efficiëntie	Samenwerking	Autonomie	Performance	Duurzaamheid

Figuur 1.2 Paradigma's in de organisatiekunde. Bron: De Prins et al. (2013, p. 65)

De aangegeven periodes in het schema van De Prins zijn niet absoluut. Zij geven aan dat in die periode het desbetreffende thema is ontwikkeld. Het is echter niet zo dat na die periode het thema niet meer aanwezig is, integendeel, alle periodes hebben invloed tot op de dag van vandaag. De Prins legt het accent op hrm-thema's. In de behandeling van de verschillende periodes zal het accent op de organisatiekunde liggen, waar hrm een onderdeel van is.

Paradigma 1: scientific management

De Amerikaan Taylor wordt gezien als de grondlegger van de scientific managementbeweging (wetenschappelijke bedrijfsvoering), die rond 1900 ontstond. Taylor heeft een grote bijdrage geleverd aan het efficiënter organiseren van productieprocessen.

Tijdens de industriële revolutie worden voor het eerst in de geschiedenis technieken ontwikkeld die het mogelijk maken producten op grote schaal te produceren. De ambachtelijke enkelstuksproductie wordt langzamerhand vervangen door fabrieksmatige massaproductie. Organisaties hoefden zich niet bezig te houden met marktanalyses, want de vraag was enorm groot. Hiermee was het bestaansrecht van organisaties verzekerd. Het zo efficiënt mogelijk laten verlopen van het productieproces was in deze periode de centrale vraag, waarbij volume en productiviteit de belangrijkste graadmeters waren.

Taylor wilde de productiviteit verhogen op basis van wetenschappelijke kennis. Hier ligt waarschijnlijk de basis van de uitdrukking meten is weten. In feite was dit ook het begin van de organisatiekunde, omdat er vanaf dat moment behoefte ontstond aan verbeterkennis. Taylor gaf het voorbeeld om op een systematische manier de productiviteit te verhogen. Dit werd gerealiseerd door te meten en te observeren hoe iedere taak werd uitgevoerd. Op basis van deze metingen werden ontwerpen en experimenten uitgevoerd om een taak efficiënter uit te kunnen voeren.

¹⁵ De Prins et al. (2013)

¹⁶ De invulling van dit overzicht vindt plaats met behulp van verschillende basisbronnen: De Man (1995), Lubberding et al. (2013), Marcus en Van Dam (2009), Doelen en Weber (2006) en Van der Kind en Quix (2008). Aanvullende bronnen worden in de tekst aangegeven.

In de praktijk betekende dit vooral dat het totale arbeidsproces werd opgesplitst in kleine, overzichtelijke taken. Iemand die aan de lopende band staat, verricht één specifieke handeling in een keten van handelingen, die uiteindelijk leidt tot het eindproduct. In een palletfabriek bijvoorbeeld zaagt een medewerker de planken, een ander de tussenliggende klossen en een derde slaat de spijkers er in. Er was geen sprake van taakroulatie, want uit wetenschappelijk onderzoek bleek dat het uitvoeren van steeds dezelfde handeling het meest efficiënt was. Dit alles in opdracht en onder toezicht van de manager.

Taylor heeft bewezen dat medewerkers op deze wijze veel meer produceren dan daarvoor het geval was. Deze rationele werkwijze heeft naast positieve ook negatieve effecten. De onderlinge verhoudingen met de chefs, het loon van de arbeider en de motivatie werden meestal niet verbeterd. Een ander nadeel is dat het scientific management heeft gezorgd voor een scheiding tussen denken en doen: De chef bepaalt wat er moet gebeuren, de medewerker voert uit wat de chef heeft bedacht. Dit leidt tot een scheiding tussen voorbereidende, uitvoerende en regelende functies. Deze drie functies worden vervolgens weer gesplitst in zo klein mogelijke taken. Dit geheel wordt vastgelegd in procedures en daarmee komen we terecht bij het begrip bureaucratie van Weber.

De ontwikkeling van het begrip bureaucratie ligt in het verlengde van het scientific management. Ook hier is sprake van een rationele benadering, die gericht is op het efficiënt realiseren van bepaalde doelen. Weber ziet een organisatie als een machine, waarbinnen elk deel een bijdrage levert aan het uiteindelijke doel. Bureaucratie richt zich op regels en procedures binnen een hiërarchische ordening, waarin sprake is van een eerlijke en objectieve wijze van besturen zonder persoonlijke voorkeuren. Van elke functie zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden schriftelijk vastgelegd, gerangschikt in een hiërarchie. In regels en procedures staat omschreven welke maatregelen genomen moeten worden in allerlei mogelijke omstandigheden. Autoriteit is gebaseerd op een functie die iemand bekleedt binnen de hiërarchie. Orders worden opgevolgd, omdat een functionaris hoger in de hiërarchie staat.

Weber zag echter ook de nadelen: Bureaucratie is een onpersoonlijke machine, waarin de individuele vrijheid verloren gaat. De besluitvorming is weliswaar objectief en duidelijk, maar ook traag door de vele regels en hiërarchische lagen die er iets over moeten zeggen.

Het scientific management van Taylor, met de opsplitsing van taken binnen het productieproces en scheiding tussen denken en doen, heeft tot op de dag van vandaag een grote invloed op de wijze van aansturing van organisaties. De combinatie met bureaucratie zorgt voor hiërarchisch ingerichte en aangestuurde organisaties. Besluiten en veranderingen worden top down ingevoerd. Het niet mee mogen denken en bepalen van de werkvloer is een belangrijke oorzaak voor demotivatie en onverschilligheid van medewerkers. Beide invalshoeken zijn niet bevorderlijk voor de flexibiliteit van organisaties. In een stabiele, voorspelbare situatie werkt dit prima, maar in een toenemende turbulentie en complexiteit werkt het juist averechts. Zowel bureaucratiesering als scientific management hebben een negatief effect op flexibiliteit en innovatie en zijn belemmerend ten aanzien van innovatie en duurzaamheid. Het werken aan efficiëntie is in principe een meewerkend kenmerk, mits medewerkers hier zelf invloed op kunnen uitoefenen.

Belemmerende kenmerken	Meewerkende kenmerken
<ul style="list-style-type: none"> • Scheiding tussen denken en doen • Opsplitsing van taken • Bureaucratie • Hiërarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiëntie

Paradigma 2: human relations

In de jaren twintig en dertig van de twintigste eeuw ontstond een reactie op de rationele en economische focus van het scientific management. Binnen deze human-relationsbeweging lag de nadruk op 'de sociale functie van het werk, de interacties tussen de medewerkers en het bestaan van informele sociale systemen in de organisatie'¹⁷. De hr-beweging bewees dat de menselijke factor ook van grote invloed is op het organisatieresultaat.

De human-relationsbeweging ontstond door de zogeheten Hawthorne-experimenten: onderzoeken uitgevoerd door Elton Mayo in de Hawthorne-fabrieken van Western Electric. Mayo onderzocht in hoeverre een verandering van de arbeidsomstandigheden effect had op de productiviteit van arbeiders. Hij werkte met een onderzoeksgroep waarbij arbeidsomstandigheden werden gemanipuleerd, door bijvoorbeeld meer of minder verlichting te gebruiken in de fabriekshal en een controlegroep waarbij de arbeidsomstandigheden juist niet werden gemanipuleerd. In beide groepen werd voortdurend de output gemeten.

Uit dit experiment kwam iets opvallends naar voren: Na verschillende manipulaties binnen de onderzoeksgroep bleek dat in beide groepen de output in gelijke mate was verhoogd, terwijl de controlegroep geen manipulaties onderging. De onderzoekers stonden op dat moment voor een raadsel: Waarom is er geen wezenlijk outputverschil merkbaar?

Na gesprekken met de arbeiders uit beide groepen, bleek dat de belangstelling die ze kregen van de onderzoekers en de betrokken chefs als stimulerend en motiverend werd ervaren. Daarnaast ontstond er ook een soort groepsgevoel van samen goed willen presteren, want als groep werden ze nauwgezet geobserveerd. Dit gold ook voor de controlegroep waarvan de output werd bijgehouden.

Mayo leverde hiermee het bewijs dat naast objectieve ook subjectieve factoren bepalend zijn voor het resultaat. Subjectieve factoren zoals aandacht, zekerheid, het bij een groep horen en waardering; waarbij het deel uitmaken van een groep de belangrijkste is.

Op basis van deze bevindingen werd vervolgens meer onderzoek gedaan naar gedrag en motivatie van mensen. In dit soort onderzoeken werd vooral ontdekt dat de menselijke factor van groot belang is voor de effectiviteit. Samenwerken en sociale vaardigheden van leidinggevendenden kwamen hierin vooral sterk naar voren.

De valkuil van deze beweging was dat ze de neiging had door te slaan naar de andere kant. De menselijke kant werd voorop gesteld; hierdoor was er geen balans tussen de menselijke doelen en de organisatiedoelen. Een treffende beschrijving voor beide bewegingen is: De benadering

van Taylor is een organisatie zonder mensen en die van de hr-beweging groepjes mensen zonder organisatie.¹⁸

Het belang van de menselijke factor is een meewerkende factor ten aanzien van duurzaamheid en innovatie, echter het gebrek aan organisatie niet. Het 'te' sociaal en democratisch zijn van organisaties heeft als effect dat er geen duidelijke doelen en structuur aanwezig is, waardoor gerichte verandering niet van de grond kan komen.

Belemmerende kenmerken	Meewerkende kenmerken
<ul style="list-style-type: none">• Gebrek aan organisatie en sturing• Te sociaal/democratisch	<ul style="list-style-type: none">• Mens centraal• Samenwerking• Sociale vaardigheden

Paradigma 3: revisionisme

Revisionisme staat voor 'opnieuw bezien'. Deze stroming zette zich af tegen beide voorgaande paradigma's: Tegen de te zeer doorgeschoten zakelijke bedrijfsvoering en rationalisering van het scientific management en de (te) sociaal gefocuste human-relationsbeweging. Het revisionisme richt zich op een synthese van deze twee stromingen; waarbij gezocht wordt naar een balans tussen de individuele behoeften van de medewerkers en de organisatiedoelen.

Tijdens het revisionisme worden nieuwe inzichten ontwikkeld, maar het wil nog niet zeggen dat al deze inzichten ook per definitie zijn toegepast in de praktijk. Sterker nog, sommige inzichten zijn pas jaren later ingevoerd. De lerende organisatie is hiervan een duidelijk voorbeeld. In de tijd dat Peter Senge (begin jaren negentig van de vorige eeuw) zijn visie wereldkundig maakte, waren de meeste organisaties hier nog niet aan toe. Pas in de eenentwintigste eeuw krijgen zijn denkbeelden betekenis in organisaties, omdat de praktijk er nu rijp voor is.

Het revisionisme ontstaat in de jaren vijftig en zestig mede onder invloed van de maatschappelijke context van die tijd: Rond 1960 ontstond voor veel ondernemingen een gebrek aan arbeidskrachten. Dit leidde tot een meer kritische houding van werknemers, waarbij ze kozen voor werk waarin ook aandacht bestond voor hun wensen: Werkklimaat, eigen kennis kunnen gebruiken, meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, participatie en hierdoor meer variatie in het werk, in tegenstelling tot het uitvoeren van steeds dezelfde monotone handelingen.

Vertegenwoordigers van deze stroming zijn onder andere Likert, McGregor, Herzberg, Blake en Mouton. Onderzoeken in deze periode hebben geleid tot het invoeren van instrumenten als werkherstructurering, democratisering en leiderschap om medewerkers aan organisaties te binden. Allen richten zich primair op de verbinding tussen individu en organisatie met het accent op motivatie, communicatie en leidinggeven. Een voorbeeld hiervan is de linking-pin-structuur van Likert: De organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van een bepaalde groep ook lid is van een hogere groep (linking pin). Andere voorbeelden zijn McGregor met de X en Y theorie, Herzberg met de motivatie- en hygiëne- factoren en Blake en Mouton met taakgericht en mensgericht leiderschap. De uitkomsten van deze onderzoeken en de toepassing

¹⁸ Marcus & van Dam (2009, p. 20).