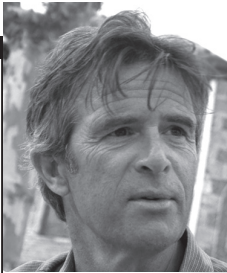


'Disruptive change' als noodzakelijke veranderstrategie

DE 'ONZICHTBARE HAND' DIE ORGANISATIEVERNIEUWING ONDERMIJNT

In zijn theorie spreekt De Sitter over de 'onzichtbare hand' van de arbeidsverdeling in organisaties. Structuurkeuzes hebben aldus onzichtbare effecten. Eén belangrijk effect zijn de conserverende mechanismen die in een bureaucratisch regime gericht zijn op behoud van het bestaan. De structuur van de arbeidsverdeling staat vernieuwing van de arbeidsverdeling om te komen tot een flexibel, innovatief regime, zelf in de weg. In dit artikel houden we een betoog voor een radicale aanpak van organisatieregimetransformaties waarbij ontwerpen en veranderen hand in hand gaan.



Prof. dr. ir. P. van Amelsvoort is partner/adviseur bij de ST-Groep en gasthoogleraar Sociale innovatie aan de Katholieke Universiteit Leuven.

Ir. M. Metsmakers is als partner/adviseur verbonden aan de ST-Groep. Daarnaast werkt hij aan de afronding van een proefschrift over het organiseren van professionals.

Inleiding

Toen Ulbo de Sitter in 1981 zijn rapport aan de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid de titel gaf 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren', besepte hij dat de noodzakelijke vernieuwing van bureaucratische organisaties naar flexibele, innovatieve organisaties met werk van betekenis een lange weg zou zijn. Het gaat immers niet alleen om te komen tot een andere taak- en rolverdeling, maar ook om het veranderen van diep ingesleten gewoonten, het ontwikkelen van nieuwe systemen, het herverdelen van macht enzovoort. Diverse onderzoekers melden dan ook een beperkte kans op succes van ingrijpende veranderingen (Boonstra, 2000; Beer en Nohria, 2000). Bij vele experimenten op de werkvloer en met organisatiebrede veranderingen is ervaren dat duurzame verandering een lange adem vraagt. Aanvankelijk enthousiasme heeft tot vele succesvolle veranderingen met name op de werkvloer geleid, maar vervolgens doorpakken naar de rest van de organisatie en het aanpassen van de systemen verloopt veelal trager (Hoogerwerf, 1997; Pasmore, 2010). Bij het realiseren van een doorbraak van het bureaucratisch regime naar het flexibele, innovatieve regime blijkt simultaan aandacht kunnen hebben voor de voortgang van de bestaande processen (exploitatie) én de vernieuwing (exploratie) haast onmogelijk.

Bureaucratische regimes produceren krachtige conserveringsmechanismen of inertia, in termen van De Sitter de 'onzichtbare hand' (De Sitter, 1995), die blijkbaar niet eenvoudig te neutraliseren zijn. De bestaande verdeling van arbeid zelf is een belangrijke bron voor conservering die een herverdeling in de weg staat. Om deze krachten te doorbreken is een fundamentele verandering in korte tijd ('disruptive') nodig om het oude gebouw af te breken en gelijktijdig het nieuwe te ontwerpen en te realiseren. Ontwerpen en veranderen zijn dan zeer nauw verweven.

We starten ons betoog door de lessen met ingrijpend veranderen van de arbeidsorganisatie vanuit de ervaringen met werkstructurering en integrale organisatievernieuwing te ordenen. Vervolgens kijken we naar de betekenis van deze lessen voor de transformatie van het bureaucratische regime naar het flexibele, innovatieve regime.

1. Lessen uit de werkstructureringsperiode

Het werk van De Sitter start in de werkstructureringsperiode (1960-1970) en uit deze periode zijn er wezenlijke lessen te leren, die nog steeds voor sommige organisaties actueel zijn. Onder de noemer van 'werkstructurering' en 'humanisering van het werk' doen werkoverleg, taakroulatie en taakverrijking hun intrede in organisaties. Uit die tijd stamt ook het begrip van autonome groepen, taakgroepen of productiecellen. Hierin wordt geduid op het belang van groepsverantwoordelijkheid en groepsinvloed op de werkprocessen en arbeidsorganisatie. Dit belang wordt in vele succesvolle praktijkcases gevonden met aantoonbare vergroting van betrokkenheid, flexibiliteit en procesbeheersing. Deze experimenten concentreerden zich op het microniveau van de arbeidsorganisatie. De positieve resultaten van deze experimenten ten spijt, vond een grote doorbraak in de vernieuwing van organisaties en verspreiding van het gedachtegoed in de praktijk beperkt plaats. Na enige tijd worden onzichtbare tegenkrachten groter dan de kracht van het succes. Hiervoor zijn enkele belangrijke oorzaken aan te geven:

- De experimenten vonden meestal plaats in een beperkte setting oftewel in een geïsoleerd deel van de organisatie. De experimenten werden aangepakt op afdelingsniveau en werden gedoogd door het management, maar zelden was sprake van een actieve steun van het management (Van der Does de Willebois, 1968). Door tegenkrachten in de rest van organisatie, die niet betrokken was maar wel geraakt werd, kwam de proeftuin in de verdrukking (Davis, 1975). Niet zelden werd het experiment georganiseerd binnen de operationele afdelingen en werden de diverse hulp- en stafafdelingen, zoals onderhouds-, kwaliteits- en planningsafdelingen, niet bij de organisatieverandering betrokken, terwijl de herordening van taken en bevoegdheden wel degelijk gevolgen voor deze werkzaamheden had.
- De consequenties van meer regelcapaciteit in het operationele proces voor de organisatie als geheel werden niet goed overzien. In combinatie met een bottom-up veranderstrategie voelden vooral leidinggevenden zich bedreigd

door een dergelijke organisatieontwikkeling, wat zich vertaalde in weerstand (Kuipers en Van Amelsvoort, 1990). Het praktisch en theoretisch inzicht in organisatieontwerp en verandering van de arbeidsorganisatie als geheel was beperkt. Door deze beperking waren alleen goedwillende pioniers, veelal bevoegen afdelingschefs, ondersteund door onderzoekers van universiteiten, bereid om een dergelijk experiment aan te durven.

- Hoewel van het begin af aan verbetering van zowel kwaliteit van de arbeid als productiviteit centraal stond, was de discussie vooral gericht op de kwaliteit van de arbeid (Van Hoof en Huiskamp, 1989). Onder het label humanisering van de arbeid ontstond al snel een eindeloze, ideologisch getinte discussie, waarbij de humaniseringsgedachte door managers gezien werd als een 'geitenwollensokken'-filosofie. Zeker omdat vooraf niet exact vastgesteld kon worden wat de opbrengsten van een dergelijke verandering zouden zijn. De angst dat participatie zou doorslaan in 'arbeiderszelfbestuur' en daarmee zou leiden tot een onbeheersbare chaos speelde hier ook een rol.
- Het klimaat was in de jaren zestig en zeventig niet erg gunstig voor organisatievernieuwing. De democratische emancipatie binnen organisaties was nog niet ver ontwikkeld en veel energie werd gestopt in de ontwikkeling van formele, indirecte medezeggenschap. De visie dat medewerkers gezien konden worden als een waardevolle bron van mogelijkheden in plaats van een verlengstuk van een machine of computer, was niet wijdverbreid. De betrokkenheid van de directie bij de experimenten was dan ook gering (Van der Does de Willebois, 1968). Ook aan werknemerszijde stonden arbeidsinhoud en organisatieontwerp laag genoteerd op de agenda (De Sitter, 1981). Er was zelfs sprake van argwaan. De Nederlandse vakbondsbestuurder Arie Groenevelt noemde werkstructurering 'een pleister op een houten been'. De nadruk van de vakbonden lag op arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, en men was nauwelijks geïnteresseerd in arbeidsinhoud of organisatie.
- De aandacht van het management was gericht op het behalen van economische successen op korte termijn. De marktpositie van veel organisaties was in de jaren zestig en zeventig te typeren vanuit de nadruk op de efficiency-eis, waarbij massaproductie centraal stond (Bolwijn en Kumpe, 1989). In deze context zijn klassieke organisatievormen voldoende effectief en was er weinig aanleiding om te komen tot veranderingen in de organisatie. Vanuit de afzetmarkt én arbeidsmarkt was de strategische noodzaak voor organisatievernieuwing in deze periode dus gering.

Samenvattend kunnen we enkele belangrijke lessen uit de werkstructureringsperiode trekken die het succes kunnen vergroten. Op de eerste plaats is gebleken dat een eenzijdig doel van alléén de verbetering van de kwaliteit van de arbeid onvoldoende krachten mobiliseert om klassieke organisaties ingrijpend te veranderen. Het enthousiasme van enkelingen in het middenkader is niet voldoende en geeft hooguit een tijdelijke verandering. Belangrijke tweede les is dus dat het management bij een dergelijke verandering de actieve leiderschapsrol oppakt waarbij de doelstellingen zowel de kwaliteit van de arbeid (betrokken-

heid) als de prestatie (kwaliteit van de organisatie) betreffen. Dit veronderstelt, als derde les, dat er een strategische noodzaak (dwang) of een sterke toekomstvisie (drang) aanwezig is om een ingrijpende verandering te realiseren. Een bottom-up veranderstrategie is hierbij nauwelijks effectief gebleken. Daarmee is ook gezegd, als vierde les, dat een dergelijke verandering niet geïsoleerd op alleen microniveau van de werkplek of het team kan plaatsvinden, maar de gehele organisatie of een onafhankelijk deel daarvan moet betreffen. Bij werkstructurering zijn de systeemgrenzen té eng gekozen. En bovendien wordt uitgegaan van een aspectbenadering. Aldus ontstaat er behoefte aan verdere verdieping en verbreding van de theorie over arbeidsverdeling.

2. Van werkplek naar organisatieniveau: succes niet verzekerd

Gestimuleerd door en aansluitend op de voorgaande lessen werkt De Sitter vervolgens de sociotechnische theorie op macroniveau uit en ontstaat onder de titel van Integrale Organisatievernieuwing (IOV) de moderne sociotechniek (MST). Sinds de jaren tachtig worden deze lessen serieus genomen en worden er succesvolle organisatiebrede vernieuwingsprocessen in gang gezet. De successen van dergelijke transformaties zijn echter niet vanzelfsprekend, en sterk en consistent leiderschap in het management is een belangrijke voorwaarde voor het overwinnen van conserverende krachten. In de praktijk komen sterke conserverende mechanismen tot uiting die gericht zijn op handhaving van het bureaucratisch regime. Dit zijn mechanismen die zowel in organisaties als in de omgevingsinstituten, zoals financiers, subsidieverstrekkers, toezichhouders en dergelijke, zitten. Vooral in de social profit zoals zorg en onderwijs hebben omgevingsinstituten veel invloed op de organisatie. Hierna bespreken we zes belangrijke structuregebonden, conserverende mechanismen (gebaseerd op onder anderen Fruytier en Van Amelsvoort, 1991; Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer, 2010):

Bedrijfspolitieke conservering

Het ontwerpen van organisaties is niet alleen een inhoudelijk vraagstuk met ontwerplogica, het is ook een vraagstuk waarbij verschillende of soms tegenstrijdige visies een rol spelen. Het bedrijfspolitieke krachtenspel is in belangrijke mate bepalend voor het doorzien van de noodzaak, tegengestelde ontwerpvisies en de acceptatie van structurele vernieuwingen. De inrichting van de bestaande organisatie wordt in stand gehouden en versterkt doordat de partijen hun posities willen handhaven en uitbouwen. Zo zullen in een functioneel verkokerde structuur de verschillende gespecialiseerde departementen zich sterk maken voor hun partiële belangen, daar waar deze bedreigd worden en dat is zeker het geval bij integrale vernieuwing. Hoewel formeel de macht in een bureaucratische organisatie bij het centrale management ligt, is in de praktijk vaak sprake van een groot aantal machtscentra. De stafbureaus en lijnfunctionarissen, met hun eigen deelbelangen, hebben ieder een eigen wijze van werken, eigen regels, normen en opvattingen. Als gevolg hiervan ontstaan

in de praktijk kleurloze compromissen in de organisatiearchitectuur, zoals een mix van centrale én decentrale sturing, stroomsgewijze én functionele organisatievormen, met als gevolg een toenemende verstikkende complexiteit. En het doel juist was terugdringen van de complexiteit.

Het managementteam zélf speelt ook vaak een belangrijke rol bij de organisatiepolitieke conservering. De samenstelling van het managementteam bestaat vaak uit de managers van de aanwezige functionele afdelingen en vormt daarmee vaak een afspiegeling, maar tegelijkertijd ook weer de bron van het bureaucratische functionele denken. Ontbureaucratiseren vraagt het opheffen van de aanwezige functionele afdelingen en schaadt daarmee direct de belangen van de managementteamleden.

Bureaucratische rekenregels

Een bureaucratie gaat uit van een voorspelbare omgeving die het mogelijk maakt elke stap die gezet wordt vooraf te calculeren. De vernieuwing is nodig wanneer bureaucratische organisaties in turbulent vaarwater terechtkomen. De paradox is dat de bureaucratie ook aan de regimetransformatie zelf de eis van calculeerbaarheid stelt. Vooraf moet gecalculeerd worden hoe effectief en efficiënt het nieuwe organisatieconcept is. Hierbij speelt allereerst het probleem dat zowel het tijdpad als het eindresultaat van de organisatieverandering vooraf moeilijk is in te schatten. Bovendien hebben veel factoren invloed op de resultaten van een organisatie (bijvoorbeeld het instorten of opbloeien van de markt, de opkomst van een nieuwe technologie, of overheidsbemoeienissen). Lang niet alle opbrengsten en kosten zijn zichtbaar en te kwantificeren. Integrale organisatievernieuwing heeft een strategisch karakter. Dit houdt in dat het gaat om vraagstukken met een ondernemersrisico. Overtuiging in 'langere termijn overlevingskans' en durf om het gewenste pad in te slaan zijn minstens zo belangrijk als rationele calculaties van een onzekere toekomst. Juist durf en de overtuiging van het nieuwe passen niet goed bij de bureaucratie, waar risicomijdend gedrag en stabilisatiedriften belangrijke kenmerken van de cultuur zijn.

Culturele conservering

Organisaties variëren in de mate waarin ze bevattelijk zijn voor verandering. Culturen die een grote mate van conformiteit vereisen zijn per definitie niet erg ontvankelijk voor verandering. Het bureaucratisch regime werkt sterk conformerend. Gewoonte en inertie veroorzaken taakgebonden weerstand tegen verandering. Om technische redenen hebben mensen die een bepaalde taak altijd op dezelfde wijze hebben vervuld, er moeite mee hun gedragspatroon te veranderen. Juist een bureaucratie biedt een rijke voedingsbodem voor het ontwikkelen van routines, gewoontevorming en inertie. Nieuwe vraagstukken worden tegemoet getreden met oude organisatiestrategieën die in het verleden succesvol waren en weinig risico met zich meebrengen. De kenmerkende 'ritselruimte' die voortkomt uit gebrek aan transparantie, aan elkaar tegensprekende regels enzovoort verschaft allerlei positionele groepen ook veel voordelen bij het in stand houden van het regime dat (verkokerde) autonomie toestaat.

Organisatievernieuwing tast de cultuur van de bureaucratie aan tot in haar wortels. Van der Vlist et al. (1989) zien met name de leidinggevenden in een organisatie als bewakers van de oude cultuur. Zij werpen culturele barrières op, die de veranderingen moeten tegenhouden. Zij bezitten daarvoor ook het 'culturele en sociale kapitaal' (Bourdieu, 1989). Daarbij komt dat verandering geïnterpreteerd kan worden als een aanklacht tegen vroeger leiderschap. Psychologisch gezien is het erg moeilijk voor mensen om te veranderen als ze zelf hebben bijgedragen tot de problemen die opgelost moeten worden.

Technologische conservering door systemen

De bureaucratische ontwerpprincipes zijn ook genesteld in de lay-out, machines, planning- en controlcyclus, functiebeschrijvingen, HR-procedures en meer en meer ook in de geautomatiseerde, vaak op de bureaucratie geënte besturingssystemen, zoals ERP (Govers, 2003). En eenmaal in systemen vastgelegde werkwijzen zijn niet meer zo eenvoudig te wijzigen, maar zijn wel dwingend voor de taakuitvoering (zie ook de bijdrage van Govers en Südmeier in deze special 'De erfenis van De Sitter' van *M&O*).

Beperkte aandacht voor het organiseren

Functionele organisaties hebben een hiërarchisch opgebouwde besturingsstructuur, waarbij slechts op centraal niveau het overzicht van het gehele proces aanwezig is. In een dynamische wereld vraagt dat veel coördinatie en overleg van de betrokkenen van laag naar hoog om de dagelijkse vraagstukken op te lossen. Deze krijgen als een natuurlijke drift voorrang op reflectie en de langetermijn-organisatievraagstukken (zie ook de bijdrage van Verschuur in deze special). Door gebrek aan reflectie wordt er over organiseren niet veel nagedacht en worden oude bekende wegen ingeslagen zoals extra controle, extra coördinatiefuncties en bijhorend overleg, extra procedures enzovoort. Door de focus op kortetermijneffecten is het lastig gedurende een lange periode aandacht te hebben voor de organisatieontwikkeling.

Beperkte kennis van het organiseren

Inhoudelijk zijn organisatievragen op het gebied van organisatiestructuur, gewenste werkopvattingen (en daarmee organisatiecultuur), ICT-systemen, personele systemen enzovoort niet alleen lastig om tegelijkertijd te overzien, maar vooral ook moeilijk te dóórzien. Inzicht in de onderlinge samenhang en de (in)directe invloed op het acteren van medewerkers en het presteren van de organisatie als geheel ontstaat niet door het volgen van een opleiding bedrijfskunde of een extra MBA, maar vereisen langere tijd actieve betrokkenheid bij organisatievernieuwing. Dat maakt de bereikte organisatieontwikkeling ook kwetsbaar bij een wisseling van de wacht op managementniveau: managers die deze organisatietransformatie geleid hebben en daardoor hun 'Organisatie Intelligentie Quotiënt' (OIQ) verder ontwikkeld hebben, worden vervangen door nieuwe managers die dit OIQ (nog) onvoldoende ontwikkeld hebben en daardoor in het vervolg onvoldoende doordachte organiseerkeuzes maken die de gewenste organisatieontwikkeling weer tegenwerken.

Bovenstaande krachten zitten zodanig diep in de organisatie geworteld dat ze hardnekkig zijn en dat noodzakelijke vernieuwing buiten de deur wordt gehouden, ontwerpprocessen vast kunnen lopen of leiden tot een 'vlees noch vis'-compromis. De conserverende krachten kunnen zelfs aanvankelijk succesvolle veranderingen vertragen en tot stilstand brengen. En daarmee zijn ze een bedreiging voor de duurzaamheid van fundamentele vernieuwing. Vooral de wisseling van de wacht op managementniveau waarmee oude organiseerprincipes weer kunnen opbloeien, is een bekend fenomeen dat een ontbureaucratiseringsbeweging stopzet. Maar tegelijkertijd werken keuzes ten aanzien van bijvoorbeeld het te ontwikkelen ICT-systeem weer door in de mogelijkheden ten opzichte van de andere organisatievragen (bijvoorbeeld op het gebied van de benodigde competenties) en ontkomt men dus niet aan een *integrale* organisatievisie wat de nodige organisatie-intelligentie vraagt. Voorkomen moet worden dat een succesvol opgestarte organisatieontwikkeling ondermijnd gaat worden door niet aansluitende keuzes op het vlak van ICT, personele systemen enzovoort, doordat deze ontwikkeld worden door een groep losgekoppelde functionele specialisten. Er is in de organisatie een 'platform' nodig waarin de verschillende beleidskeuzes op elkaar afgestemd worden om deze ondermijnende keuzes te voorkomen en integraal de innerlijke congruentie te bewaken en de regie te voeren ten aanzien van de realisatie van de nieuwe organisatievisie. Er is dus aandacht nodig waar keuzes ten aanzien van het beleid of verdere systeemvullingen belegd en gevolgd worden in de organisatie en daarmee dus hoe het organiseren zélf georganiseerd wordt.

De lessen die we nu kunnen leren zijn:

1. De organisatieontwerptheorie is nog niet integraal genoeg. De integratie van het ontwerp van de systemen, en met name ICT, verdient verdere aandacht.
2. Vooral bij semipublieke instelling is de systeemgrens nog té beperkt en zouden wezenlijke stakeholders onderdeel van het herontwerp moeten zijn.
3. De bestaande macht heeft grote invloed op de uitkomst van het organisatieproces. Om tot een belangeloos ontwerp te komen, en behoud van het bestaande te voorkomen, is het noodzaak dat ontwerpen en veranderen sterk met elkaar geïntegreerd worden.

3. Transformatie van organisatie regime

Het zal duidelijk zijn dat organisatievernieuwing waarbij de structuur van arbeidsverdeling ter discussie staat, een weerbarstig proces is. Het betekent dat de bestaande 'structurele orde' moet worden aangepakt. Maar de *structuur* staat niet op zichzelf. Die heeft zich ook vertaald en zelfs 'vastgezet' in de heersende *systemen*, in de manier waarop *leiding* wordt gegeven, in de *cultuur* van de organisatie en in eigenschappen (competenties, mentaliteit, relaties met anderen) van *mensen* die er werken. Deze verschillende aspecten houden elkaar in stand en kunnen elkaar zelfs versterken. Vandaar dat we spreken van organisatie regimes (Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer, 2010).

Met de term *regime* wordt dus uitgedrukt dat de structuur van de organisatie verweven is met deze aspecten en zich niet laat veranderen los van deze aspecten. Een ingrijpende structuurverandering is altijd een regimetransformatie en betreft daarmee het organiseren in brede zin. Maar tegelijkertijd werken keuzes ten aanzien van bijvoorbeeld het te ontwikkelen ICT-systeem weer door in de mogelijkheden ten opzichte van de andere organiseervragen (bijvoorbeeld op het gebied van de benodigde competenties) en ontkomt men dus niet aan een integrale organisatievisie waarvoor de nodige organiserintelligentie is vereist.

Flexibele, innovatieve organisaties hebben kennis van en aandacht voor het organiseren. Voortdurend heeft zo'n organisatie te maken met organisatievraagstukken en heeft daarvoor organiserintelligentie nodig die ook daadwerkelijk ingezet kan worden. Het organiseren wordt in een bureaucratisch regime weggedrukt in de politieke arena, door de waan van alledag en in toenemende mate (onbewust) uitbesteed aan procesontwerpers in het kader van automatiseringsprojecten (Maenen, 2010), of wordt overgenomen door externe instituties met meer regelgeving. Onder tijdsdruk wordt gekozen voor bekende paden en worden risicovollere trajecten vermeden. Het is gemakkelijker te kiezen voor quick-wins met modegevoelige benaderingen en die als uitgangspunt te nemen om de organisatie met kleine stappen te optimaliseren. Met deze ontwerpbenadering is op zich niets mis, bij trage omgevings- of contextwijzigingen en beperkte strategieveranderingen ligt optimaliseren van het bestaande voor de hand in plaats van te kiezen voor een ingrijpende verandering. Het is wel oppassen dat onder het mom van 'lean management' niet alle reflectiepeelruimte die nodig is voor innovatie weggesneden of gestandaardiseerd wordt, met uiteindelijk een anorexia-organisatie als gevolg. Bij een ingrijpende contextverandering of strategiewijziging kan verbeteren een averechts effect hebben. Optimalisatie in de vorm van nauwkeuriger regels en procedures en functionele concentratie van taken versterkt immers de organisatie rigiditeit daar waar juist flexibiliteit en innovatiekracht gevraagd worden. Het gevaar van dergelijke benaderingen is de bekende vicieuze cirkel van bureaucrativering waarbij problemen worden bestreden met het versterken van de achterliggende bron van de problemen (March en Simon, 1963; De Sitter, 1981).

Juist in de sectoren zoals de zorg en het onderwijs worden vraagstukken steeds complexer en vragen maatwerk in robuuste organisaties. In vervolg op het werk van Ulbo de Sitter zijn in dergelijke situaties defunctionalisering, organiseren met een menselijk maat, decentralisatie, differentiatie, subtiele onderlinge samenwerking, professionele ruimte en betrokkenheid noodzakelijk om een robuuste organisatie te creëren. Een organisatie die in staat is de (onbekende) complexe vraagstukken van maatschappelijke, economische en ecologische orde te beantwoorden. In de praktijk zien we in die sectoren echter een versterking van het grootschalige, bureaucratische bedrijfsmodel. Dit regelt vooral de verticale verantwoording, naar externen zoals zakenpartners, subsidiegevers, professionele toezichthouders, over de 'transacties' die hebben plaatsgevonden

(aantallen, kosten, ontwikkelingen, risico's, personeel enzovoort). Onder een bureaucratisch regime met omvangrijke verticale verantwoording is er veel energie nodig om overzicht (informatie) over de details van alle functionele specialisaties te houden. Door invoering van procesmanagement, workflow-systemen, afsplitsing van de ondersteuning, complexe ERP-systemen enzovoort, wordt geprobeerd de informatievoorziening voor de externe verantwoording *binnen* dit model te optimaliseren. Er ontbreekt dan tijd en aandacht om te regelen wat eigenlijk geregeld en georganiseerd moet worden: de toenemende differentiatie in de vragen van klanten, de mate van fit tussen werkprocessen enerzijds en klantprocessen anderzijds, de horizontale verantwoording en afstemming tussen organisatieonderdelen, de algehele productiviteit en systeemverliezen, krimpende financiële middelen, de uitstroom van medewerkers door vergrijzing en de duurzame inzet (gezond, competent, gemotiveerd) van personeel.

De variabelen van waaruit men naar de prestaties van dit systeem als geheel kijkt, zullen door de betrokkenen zelf herzien moeten worden vanuit de keuze voor een 'arme' of een 'rijke' (maatschappelijk verantwoorde) overleving (zie Achterbergh en Vriens in dit nummer). Voor professionals in werkprocessen waarin ze hun eigen expertise organiseren, betekent dit dat ook zij deskundig moeten worden op het gebied van de organiseerfunctie: het regelen van de verstoringen in werkprocessen en het verhogen van de productiviteit bijvoorbeeld door middel van enerzijds rationaliseren en anderzijds professionaliseren. Het Organisatie Intelligentie Quotiënt (OIQ) is in dit soort organisaties hoog! De uitbreiding van het veranderkundig interventierepertoire door 'leren te veranderen' of 'leren te leren' te benadrukken heeft weinig effect omdat daarmee onvoldoende tegenwicht aan de sterke conserverende krachten geboden kan worden, laat staan dat ze daarmee geneutraliseerd kunnen worden. Weliswaar spelen veranderkundige aspecten een rol bij succesvol vernieuwen, maar vooral zit het bestaande organisatieontwerp zelf de vernieuwing in de weg. Ruimte voor 'het organiseren', wat De Sitter (1994) de inrichtingsregelkring noemt, is belangrijk om aan een beantwoording van de ontwerpvragestukken toe te komen. En een architectuur waarin het organiseren *zélf* wordt georganiseerd en geborgd en niet ondersneeuwt in het operationele en politieke geweld.

4. Het organiseren van het organiseren

Recente studies laten zien dat de organisatieroutines in de vorm van structuur, cultuur en competenties, voor de bestaande producten en processen ('exploitation') fundamenteel andere zijn dan die welke nodig zijn voor innovatie ('exploration') (March en Simon, 1963; O'Reilly en Tushman, 2008). Exploratie heeft te maken met de competenties van (onder)zoeken, ontwikkelen en (re)configureren van de nieuwe organisatie. Exploiteren betreft het optimaliseren van de bestaande organisatie en processen. De gelijktijdige benutting van beide paradoxale competenties wordt *ambidexterity* genoemd. Het gelijktijdig vervullen van beide functies is een lastige opgave. Het organiseren komt veelal

in de verdrukking door de exploitatiefunctie. Onvoldoende aandacht of tijd voor het organiseren, als gevolg van de conserverende mechanismen, leidt tot inertie en zelfgenoegzaamheid en daarmee niet zelden tot een neergaande spiraal als de omgevingsturbulentie toeneemt. Anderzijds is het oppassen om niet alleen met innoveren bezig te zijn en de exploitatie van de organisatie voortdurend te verstoren zodat er geen nieuwe routines ontwikkeld worden. De opgave is nu om beide functies elkaar niet te veel te laten verstoren en belemmeren, en toch onderling voldoende synergetisch effect te laten hebben. In dit opzicht vraagt 'het organiseren van het organiseren' aandacht! Op hoofdlijnen kan het organiseren zélf als volgt worden neergezet in de organisatiearchitectuur:

- *Geïntegreerd*: Exploratie en exploitatie lopen door elkaar. Om te komen tot fundamentele doorbraken in klassieke organisaties blijkt dit een lastige optie en meer geschikt voor beperkte veranderingen (O'Reilly en Tushman, 2008). Het doet een groot beroep op management en staf om tussen beide functies de balans te vinden, en als een 'Baron von Münchhausen' (Fruytier, 1994) zichzelf uit de conserverende krachten te tillen. In het sociotechnische model dat De Sitter heeft uitgewerkt wordt de dagelijkse operatie lokaal georganiseerd zodat niet alle partijen verweven zijn in de 'exploitatie', en er ruimte is voor innovatie! Bovendien kan doordat niet iedereen zich bemoeit met de operatie de overkill in het regelgevend apparaat aanzienlijk worden afgebouwd. De geïntegreerde benadering stelt dus hoge eisen aan leiderschap of veronderstelt de aanwezigheid van een organisatiestructuur die dit mogelijk maakt.
- *Sequentieel*: De ontwikkeling wordt eerst buiten de operatie afzonderlijk georganiseerd en vervolgens wordt de bestaande exploitatie omgebouwd. Voordeel hiervan is dat de ontwikkeling niet gehinderd wordt door de conserverende krachten, maar het gevaar is dat bij de invoeging in de exploitatie er veel water bij de wijn moet worden gedaan door kortetermijnbeperkingen. Er wordt dan een groot beroep gedaan op de volharding en consistentie in het organisatiebeleid.
- *Parallel*: De exploitatie en exploratie worden parallel en onafhankelijk van elkaar georganiseerd. Ook als de exploratie omgezet wordt in de exploitatie blijven het onafhankelijke organisatieonderdelen. Voordeel hiervan is dat de verschillende onderdelen zich in het geheel kunnen richten op de bijbehorende competentie, maar het vraagt veel ruimte en moed in de organisatie om een dergelijke architectuur te realiseren. Bij het seniormanagement wordt een beroep gedaan om de onderlinge synergetische effecten te benutten. Met name bij grote doorbraken en hardnekkige conserveringsmechanismen is dit een interessante optie.

De organisatiearchitectuur is in sterke mate bepalend voor het innovatievermogen en de flexibiliteit van organisaties. Naarmate in de organisatiearchitectuur ruimte voor vernieuwing wordt gecreëerd, blijkt innovatie succesvoller. Vanuit dit perspectief kan de groeiende tendens naar het realiseren van ingrijpende veranderingen in een korte tijdspanne worden verklaard (De Wit en Meyer, 2004). Met name de overgang van het bureaucratisch regime naar het

Voorbeeld

Zo zou een organisatie kunnen overwegen om naast zorg in verpleeghuizen, verzorgingstehuizen en thuiszorg 'meer naar de voorkant te bewegen' en samen met de eerstelijnszorg, zoals huisartsencollectieven en fysiotherapeuten, meer preventieve zorg aan te bieden ('stoppen met roken', 'afvallen' enzovoort), met daarnaast advies en steun voor mantelzorgers bij mensen met chronische ziekten in een beginstadium (bijvoorbeeld voor partners van nog thuiswonende beginnende dementerenden); dit alles om de zelfredzaamheid en de samenredzaamheid van het informele zorgsysteem te vergroten. Dit betekent een grote verandering niet alleen ten aanzien van de externe samenwerkingsrelaties (die bij zo'n experiment niet beschadigd mogen worden, want ook bij de huidige verleende zorg is een goede relatie met de huisartsen van belang!), maar ook ten aanzien van financiering enzovoort. Maar het heeft ook grote gevolgen voor het organiseren: naast een uitbreiding van de inhoudelijke competenties zullen medewerkers in een andere rol komen, zal op sommige vlakken een verandering in de ontwikkelde opvattingen gewenst zijn (en daarmee een verandering in de organisatiecultuur), zal andere informatie(verwerking) nodig zijn met een mogelijke systeemaanpassing enzovoort. De zorgorganisatie kan er nu voor kiezen om dit nieuwe zorgconcept te ontwikkelen binnen de huidige organisatie (de 'geïntegreerde' optie), waarbij medewerkers projectmatig worden ingezet voor het 'opstarten' van het nieuwe zorgproduct en ook hun huidige leidinggevenden een organisatorische rol krijgen voor een succesvolle realisatie en introductie van het nieuwe zorgproduct. Een andere mogelijkheid is dat gekozen wordt voor een meer parallelle ontwikkeling, waarbij een manager een geheel nieuwe organisatie mag opzetten, geheel 'vrij' van de reeds bestaande organisatie met eigen medewerkers, een eigen organisatie-model, een nieuw label, eigen ICT-systemen en een eigen beloningssysteem (in sommige nieuwe markten kan zelfs een geheel eigen cao overwogen worden!).

Belangrijk is dat het management beseft dat deze omgevingskansen of omgevingsvragen óók organisatievragen met zich meebrengen. Dat keuzes rondom het geheel of gedeeltelijk alloceren van medewerkers, wel of niet aanpassen van informatiesystemen, beloningssystemen enzovoort grote invloed hebben op het acteren van de medewerkers en het presteren van de organisatie als geheel. Zoals beschreven wordt dit lang niet altijd door het management onderkend door een te laag ontwikkeld Organisatie Intelligentie Quotiënt (OIQ).

flexibele, innovatieve regime vraagt een paradigmashift. We spreken dan over 'disruptive change', een radicale wijze van veranderen waarbij in korte termijn de nieuwe organisatie wordt ontworpen en gerealiseerd (Christensen, 2000). Het vernieuwen van organisaties is in dit kader vooral een ontwerp-vraagstuk. Een lichte vorm van 'disruptive change' is de grof-fijn ontwerpbenadering (Van Amelsvoort en Metsemakers, 2002). Hierbij wordt de grofstructuur, de organisatie op hoofdlijnen, door een klein team ontworpen en snel ingevoerd, met als doel om met name de politieke conserverende krachten te reduceren. De fijnstructuur kan dan meer op een ontwikkelwijze plaatsvinden, waardoor er ruimte ontstaat voor een culturele inbedding en 'couleur locale' door participatie en lokale differentiatie.

Weliswaar is regimetransformatie niet eenvoudig, maar ook niet onmogelijk. Vooral bij radicale ontwerpstrategieën speelt leiderschap een beslissende rol bij het welslagen van een regimetransformatie. De ervaring leert dat er van meet af aan iemand of een team centraal in de organisatie aanwezig moet zijn die de moed heeft het proces van verandering aan te zwengelen en op gang te houden. Dat moet een team zijn met voldoende mandaat en gezag in de organisatie. Het team verbindt zich aan het veranderingsproces en beschikt over voldoende transformationele leiderschapskwaliteiten om de bestaande orde aan te pakken met alle belemmeringen en weerstanden van dien (Kuipers, Van Amelsvoort en Kramer, 2010).

Hoewel de verdere uitwerking van organisatievragen wel toevertrouwd kan worden aan bepaalde 'dedicated' managers, staffunctionarissen en/of externen

(bijvoorbeeld bij grootschalige ICT-projecten), ligt uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor het goed presteren en daarmee het goed organiseren altijd bij het hoger management dat dus bij toenemende omgevingsisen in toenemende mate ook zelf over organiseerintelligentie moet beschikken.

5. Discussie

In de tijd dat Ulbo de Sitter het moderne sociotechnische gedachtegoed ontwikkelde was hij een roepende in de woestijn. Je zou ook kunnen zeggen dat hij zijn tijd ver vooruit was. Zijn erfenis vereist niet alleen rentmeesterschap, maar ook doorontwikkeling. Nauwere integratie van organisatie en ICT-systeemontwerp, het ontwerpen van maatschappelijke systemen (instellingen en externe structuur van de stakeholders), integratie van 'disruptive' ontwerp en verandering zijn belangrijke punten op de ontwikkelagenda. Het bekende concept van 'disruptive change' wordt vooral verbonden met vernieuwing van technologie en nieuwe producten. Op het terrein van organisatievernieuwing is het voor de praktijk nog een relatief nieuw vraagstuk. Weliswaar kent ook de BPR-stroming een pleidooi voor radicale verandering, maar ook daar vaak in combinatie met nieuwe technologie. De ervaringen met een bestaande organisatie radicaal opnieuw organiseren zijn nog erg mager. Ontwerp- en veranderkundige vragen zijn daarbij nauw met elkaar verweven. Dit roept allerlei vragen op vanuit met name socialemotioneel perspectief, maar ook naar consequenties voor de diverse systemen. Kan verandering van bijvoorbeeld ICT-systemen de snelheid van de organisatievernieuwing volgen? Hoe kunnen externe instituties die nauw met de organisatiecomplexiteit en bureaucratische regelgeving verbonden zijn, in de vernieuwing betrokken worden? Op dit terrein is nog veel werk te verrichten. Steeds vaker horen we berichten waarin gesproken wordt over de maatschappelijke, organisatorische en individuele grens van de bureaucratie. Allerelei complexe en lastige vraagstukken zoals financiering van de zorg, uitval in het onderwijs, duurzaamheid, leefbaarheid van de wijk enzovoort, kunnen niet meer opgelost worden met nog meer regels. Daar komt de noodzaak voor een fundamentele doorbraak steeds dichterbij.

'Wees niet bang om een grote stap te nemen als dat voor de hand ligt. Je kan geen ravijn oversteken in twee kleine stapjes.' (David Lloyd George)

Literatuur

- Achterbergh, J., en D. Vriens – *Organizations: Social Systems Conducting Experiments*. – Heidelberg : Springer, 2010
- Amelsvoort, P. van, en M. Metsemakers – *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*. – Vught : ST-Groep, 2002
- Beer, M., en N. Nohria (eds.) – *Breaking the code of change*. – Boston : Harvard Business School Press, 2000

- Bolwijn, P., en T. Kumpe – Wat komt er na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. – In: *Mens en Onderneming* (1989) 2
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water*. – Amsterdam : Vossiuspers AUP, 2000
- Bourdieu, P. – *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*. – Amsterdam : Van Genneep, 1989
- Christensen, M., en M. Overdorf – Meeting the Challenge of Disruptive Change. – In: *Harvard Business Magazine* (2000) March/April
- Davis, L.E. – Developments in Job Design. – In: P. Warr (ed.) – *Personnel goals and job design*. – London : John Wiley, 1975
- Does de Willebois, J.L. van der – *Werkstructurering als organisatie-ontwikkeling*. – Eindhoven : Philips, 1968
- Fruytier, B. – *Organisatieverandering en het probleem van de Baron von Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept* – Delft : Eburon, 1994
- Fruytier, B.G.M., en P. van Amelsvoort – De invoering van het sociotechnisch concept gaat niet vanzelf. – In: POST-groep (red.) – *Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. – Deventer : Kluwer, 1991
- Govers, M. – *Met ERP-systemen op weg naar moderne bureaucratieën?* – Nijmegen : Katholieke Universiteit Nijmegen, 2003
- Hoof, J.J., en R. Huiskamp – New forms of workorganization in the Netherlands. – In: B. Gustavsen en L. Hethy (eds.) – *New forms of work organization in Europe*. – New Brunswick : Transaction Publishers, 1989
- Hoogerwerf, L. – *Opnieuw leren organiseren, sociotechniek in een actietheoretisch perspectief*. – Nijmegen : Lemma, 1997
- Kuipers, H., en P. van Amelsvoort – *Slagvaardig organiseren*. – Deventer : Kluwer, 1990
- Kuipers H., P. van Amelsvoort, en E.-H. Kramer – *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*. – Leuven : Acco, 2010
- Maenen, S. – *Organizations in the offshore movement, a comparative study on cross-border software development and maintenance projects*. – Leuven : Centrum voor sociologisch onderzoek, 2010
- March, J.G., en H.A. Simon – *Organizations*. – New York : J. Wiley, 1963
- O'Reilly III, C.A., en M.L. Tushman – Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. – In: *Research in Organizational Behavior* 28 (2008), p. 185-206
- Pasmore, W.A. – *Workshop Flandres Synergy*. – Leuven : Flandres Synergy 16 maart 2010
- Sitter, L.U. de – *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. – Deventer : Kluwer, 1981
- Sitter, L.U. de – *Synergetisch produceren, Human Resources Mobilisation in structuurbouw*. – Assen : Van Gorcum, 1994
- Sitter, L.U. de – De onzichtbare hand. – Afscheidsrede – In: F.M. van Eijnatten (red.) – *Als het maar stroomt! Ulbo de Sitter, laveren tussen simpel en complex*. – Assen : Van Gorcum, 1995
- Wit, B. de, en R. Meyer – *Strategy, Process, Content, Context; An International Perspective*. – 3rd Edition – London : Thomson, 2004.