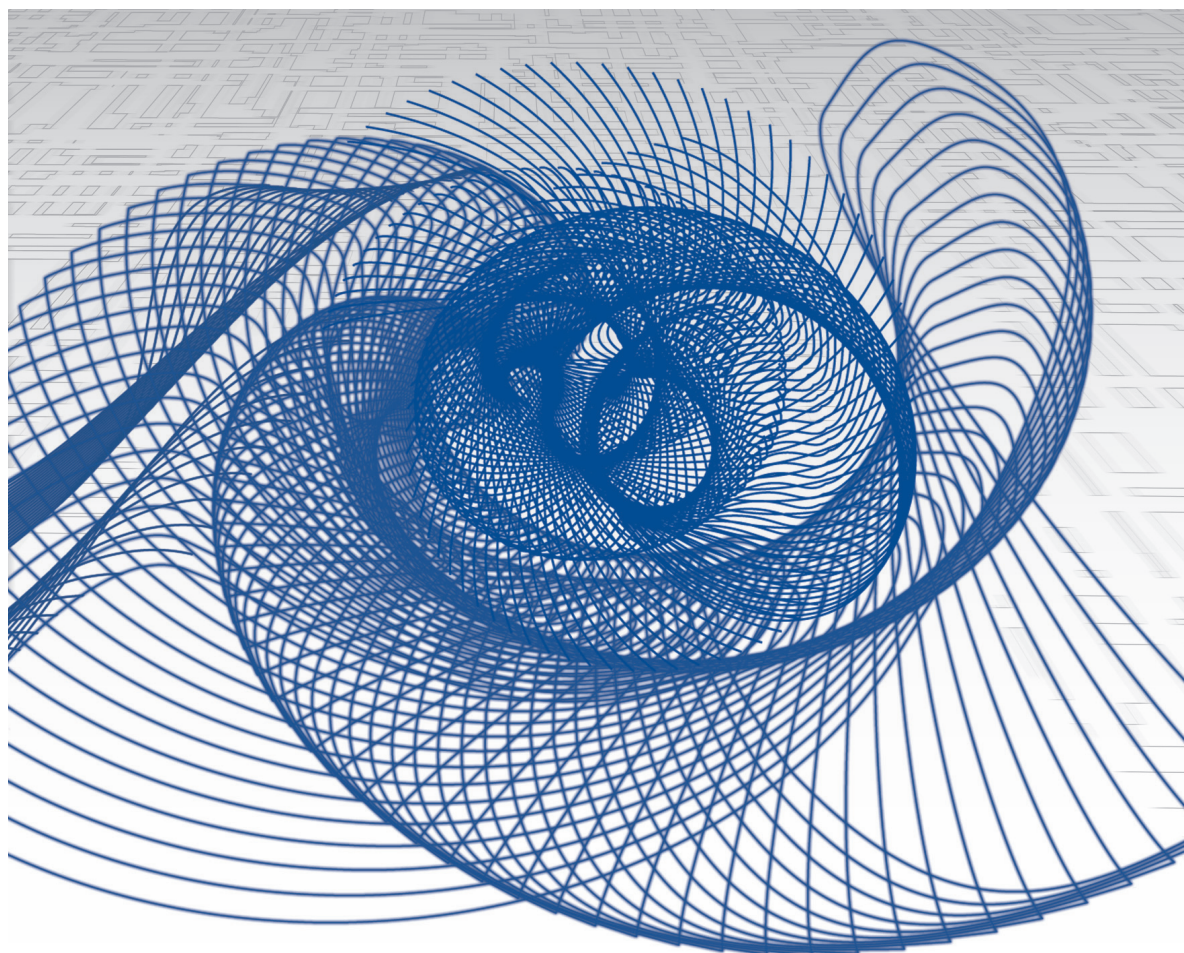


Alternatieven voor de bureaucratie

Het nieuwe organiseren

Herman Kuipers
Pierre van Amelsvoort
Eric-Hans Kramer



acco

Het nieuwe organiseren

Alternatieven voor de
bureaucratie

Herman Kuipers
Pierre van Amelsvoort
Eric-Hans Kramer

Acco Leuven / Den Haag



Op de website www.uitgeverijacco.be/hetnieuweorganiseren wordt extra didactisch materiaal aangeboden.

Eerste druk: 2010

Tweede druk: 2012

Gepubliceerd door

Uitgeverij Acco, Blijde Inkomststraat 22, 3000 Leuven (België)

E-mail: uitgeverij@acco.be – Website: www.uitgeverijacco.be

Voor Nederland:

Acco Nederland, Westvlietweg 67 F, 2495 AA Den Haag, Nederland

E-mail: info@uitgeverijacco.nl – Website: www.uitgeverijacco.nl

Omslagontwerp: www.kuipersartdirection.com

© 2010 by Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba), Leuven (België)

Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means without permission in writing from the publisher.

Inhoud

Woord vooraf	13
Hoofdstuk 1.	
Inleiding: thematiek en opzet van dit boek	17
1.1 Inleiding	18
1.2 Doel van dit boek	20
1.3 Organisatieregimes	21
1.4 De optiek	23
1.5 Opbouw	25
DEEL 1.	
POSITIONERING, ORGANISATIeregimes, HET THEORETISCH FUNDAMENT	27
Hoofdstuk 2.	
Het integraal perspectief op organiseren	29
2.1 Inleiding	30
2.2 De Durham-casus	30
2.3 Kenmerken van de integrale ontwerpbenadering	34
2.4 Ter afsluiting	45
Hoofdstuk 3.	
Vier organisatieregimes	47
3.1 Inleiding	48

3.2	Het pioniersregime	49
3.3	Het bureaucratisch regime	50
3.4	Het flexibel regime	53
3.5	Het hyperflexibel netwerkregime	55
3.6	Het gebruik van ideaaltypen	57
3.7	Ter afsluiting	59

Hoofdstuk 4.

	Systeemtheorie en het integrale perspectief	61
4.1	Inleiding	62
4.2	De systeemtheoretische achtergronden	62
4.3	Ontwikkelingen in de algemene systeemtheorie	63
4.4	Integraal ontwerp en systeemtheorie	65
4.5	Ter afsluiting	72

Hoofdstuk 5.

	De organisatie als interactienetwerk	73
5.1	Inleiding	74
5.2	De manier van kijken	74
5.3	Het primaire proces	75
5.4	Besturing en uitvoering	76
5.5	Het groeperen van activiteiten	77
5.6	De interactienoodzaak	78
5.7	Vormen van interactie	80
5.8	Het 'opslinger-effect' en interferentie	81
5.9	Omgaan met onbalans	83
5.10	De regelkring en de eigenschappen van het te besturen proces	86
5.11	Interactienetwerk, gewoontes en veronderstellingen	88
5.12	Ter afsluiting	91

Hoofdstuk 6.

	Structuur en motivatie	93
6.1	Inleiding	94
6.2	Drie mentale pijlers voor gemotiveerde verantwoordelijkheid	95
6.3	De structuur van het netwerk en regelcapaciteit op de werkplek	97
6.4	Het begrip regelcapaciteit verder uitgewerkt	102

6.5	Een ontwikkelingsbenadering versus een belevingsbenadering van motivatie	110
6.6	Kritiek op de belevingsbenadering vanuit een ontwerp perspectief	111
6.7	Arbeidssatisfactie als indicatie voor de kwaliteit van de arbeid?	118
6.8	De ontwikkelingsbenadering	122
6.9	Sociale referentie en de selectie van motieven	123
6.10	De vorm van de interactienetwerkstructuur en de selectie van motieven	125
6.11	Processen die een rol spelen bij de ontwikkeling van motieven	129
6.12	Ter afsluiting	135

Hoofdstuk 7.

De historie van taakontwerp 137

7.1	Inleiding	138
7.2	De industriële psychologie	138
7.3	De human relations-benadering	139
7.4	De taakverbredingsbenadering	140
7.5	De taakverrijkingsbenadering	142
7.6	De taakkenmerkenbenadering	144
7.7	Sociotechniek	145
7.8	Sociotechniek in Nederland	147
7.9	Ter afsluiting	150

DEEL 2.

HET BUREAUCRATISCH REGIME 153

Hoofdstuk 8.

Impressies van de alledaagse bureaucratie 155

8.1	Inleiding	156
8.2	Mijn naam is haas	156
8.3	Empire building	157
8.4	Verschuivende verantwoordelijkheid	158
8.5	Roulatie en de meccanodoos	159
8.6	Dubbelspel	160
8.7	Hiërarchie en verantwoordelijkheid	161
8.8	Het bureaucratisch regime krijgt de leiders die het verdient	163
8.9	Wie is schuldig?	164

8.10	Vervreemding en gebrek aan intrinsieke motivatie	166
8.11	Onderdrukken van conflicten en gebrek aan communicatie	167
8.12	Ter afsluiting	168

Hoofdstuk 9.

Structuurkenmerken van het bureaucratisch regime 171

9.1	Inleiding	172
9.2	Klassieke organisatievormen	172
9.3	De sociologische context van de rationele bureaucratie	179
9.4	Twee klassieke structuren voor primaire processen	181
9.5	Vorbereiding, ondersteuning en besturing	190
9.6	Parameters van arbeidsverdeling	193
9.7	Ter afsluiting	199

Hoofdstuk 10.

Moderne functie-eisen en de beperkingen van het bureaucratisch regime 201

10.1	Inleiding	202
10.2	Moderne eisen	202
10.3	Disfuncties specifiek gebonden aan de lijnstructuur	203
10.4	Disfuncties specifiek gebonden aan de functionele structuur	209
10.5	Disfuncties van de klassieke staf-lijn-structuur	225
10.6	Beperkingen in de informatieverwerking van de klassieke besturingsstructuur	228
10.7	Een variant op de klassieke organisatievormen: de matrixorganisatie	232
10.8	Theorieën over organized anarchy	235
10.9	De vicieuze cirkel van de bureaucratie	237
10.10	Ter afsluiting	239

Hoofdstuk 11.

Bestsellerkritieken op de bureaucratie in perspectief 241

11.1	Inleiding	242
11.2	Kritische managementliteratuur	242
11.3	Intensieve menshouderij	245
11.4	Liever Lui	246
11.5	Hoe word ik een rat?	248
11.6	Het is mooi geweest	250
11.7	Geschonden beroepseer	253

11.8	Kantoorlog	256
11.9	De bestsellerkritieken in perspectief	258
11.10	Ter afsluiting	260

DEEL 3.

HET ONTWERPEN VAN FLEXIBELE STRUCTUREN	261
---	-----

Hoofdstuk 12.

Uitgangspunten voor flexibel ontwerp	263
---	-----

12.1	Inleiding	264
12.2	Omgevingsdynamiek, regelkring en arbeidsverdeling	264
12.3	Stappen in de richting van de versimpeling van organisatiecomplexiteit	266
12.4	Ter afsluiting	273

Hoofdstuk 13.

De integrale ontwerpketen	275
----------------------------------	-----

13.1	Inleiding	276
13.2	Theorievorming en de landkaartmetafoor	276
13.3	Het karakter van de ontwerpketen	281
13.4	De stappen van de ontwerpketen	283
13.5	Stap 1: grensafbakening	284
13.6	Stap 2: omgeving en missie, doelen en strategie	288
13.7	Stap 3: ontwerpspecificaties als aanknopingspunten	290
13.8	Stap 4: structuurbouw	297
13.9	Stap 5: de (technische) systemen	308
13.10	Ter afsluiting	310

Hoofdstuk 14.

Het macro- en meso-ontwerp van de productiestructuur in het flexibele regime	313
---	-----

14.1	Inleiding	314
14.2	Het macro-ontwerp van de flexibele productiestructuur	314
14.3	Het meso-ontwerp van de productiestructuur	322
14.4	Ter afsluiting	349

Hoofdstuk 15.

Het micro-ontwerp van de productiestructuur in het flexibele regime 351

15.1	Inleiding	352
15.2	De stappen in het ontwerp van een microstructuur	352
15.3	Tot welke modeloplossingen op microniveau kan dit leiden?	363
15.4	Ter afsluiting	368

Hoofdstuk 16.

Het ontwerpen van de besturingsstructuur 369

16.1	Inleiding	370
16.2	Het leidend ontwerpprincipe	370
16.3	De stappen in een regelkring en het object van besturing	371
16.4	Van micro naar macro	373
16.5	Opeenvolgende ontwerpstappen voor het ontwerp van een besturingsstructuur	374
16.6	Ter afsluiting	386

Hoofdstuk 17.

Het koppelen van organisatorische eenheden 387

17.1	Inleiding	388
17.2	Horizontale koppeling	388
17.3	Verticale koppeling	390
17.4	Verticale koppeling en leidinggeven	392
17.5	Koppeling en groepering van voorbereidende en ondersteunende functies	393
17.6	Hiërarchische koppelingen tussen leidinggevend en stafleden	395
17.7	Strakke en losse koppelingen	396
17.8	Ter afsluiting	397

Hoofdstuk 18.

Het ontwerp van systemen 399

18.1	Inleiding	400
18.2	Systemen in organisaties en technologische ontwikkelingen	400
18.3	Ontwerpprincipes voor systemen in een flexibel regime	402
18.4	Ter afsluiting	425

Hoofdstuk 19.

Het netwerkregime	427
19.1 Inleiding	428
19.2 Theoretische achtergrond: organisaties als interactienetwerken	429
19.3 Netwerkregime en ontwerpketen	435
19.4 Stap 1: grensafbakening	436
19.5 Stap 2: strategie: opereren in een hyperturbulente omgeving	437
19.6 Stap 3: ontwerpspecificaties: non-lineaire processen	440
19.7 Stap 4: ontwerpen	444
19.8 Stap 5: het ontwerpen van de systemen voor netwerken	454
19.9 Leidinggeven en de ontwikkeling van een 'netwerkcultuur'	455
19.10 Ter afsluiting	458

DEEL 4.

NABESCHOUWING	461
----------------------	-----

Hoofdstuk 20.

Het proces van integrale organisatievernieuwing	463
20.1 Inleiding	464
20.2 Integrale organisatievernieuwing	464
20.3 Belemmeringen en weerstanden	472
20.4 De positie van de staf	476
20.5 Omarm de paradox: veranderkundige overwegingen	478
20.6 Een combinatie van veranderstrategieën	489
20.7 Ter afsluiting	495

Hoofdstuk 21.

Andere organisatieconcepten	497
21.1 Inleiding	498
21.2 Lean production (LP)	498
21.3 Business Process Reengineering (BPR)	502
21.4 Integrale kwaliteitszorg	504
21.5 Shop Floor Management (SFM)	506
21.6 Total Productive Maintenance (TPM)	508
21.7 Human Resources Management (HRM)	510
21.8 Resultaatgericht werken: Balanced Scorecard	513

21.9	De lerende organisatie	514
21.10	Ter afsluiting	516
Hoofdstuk 22.		
	Samenvatting en nabeschuwing: repliek op kritiek	519
22.1	Inleiding	520
22.2	Geloof in plaats van wetenschap?	521
22.3	Te weinig oog voor de verwevenheid van de organisatie met verschillende omgevingskenmerken?	525
22.4	Weet de sociotechniek zich geen raad met macht en conflict?	528
22.5	Verwaarloost de sociotechniek 'de menselijke factor'?	532
22.6	Ontbeert de sociotechniek een deugdelijke interventiestrategie?	537
22.7	Tot slot	544
	Literatuur	553
	Appendix. Overzicht van tekstboxen	567
	Index	569

Woord vooraf

De inrichting van organisaties stond vorige eeuw in het teken van de toepassing van klassieke, bureaucratische organisatieprincipes. In wezen stamden die principes al uit het eind van de 19de en uit het begin van de 20ste eeuw. Zoals ook in dit boek uitgebreid aan de orde komt zijn deze principes voor de meeste organisaties niet meer van deze tijd. Desondanks worden deze principes nog zeer veel toegepast met alle negatieve gevolgen van dien. De econoom Heertje noemde niet voor niets de bureaucratie een van de belangrijkste problemen van deze tijd.

Wij zijn ervan overtuigd dat deze bureaucratische principes niet meer de principes zijn voor het bouwen van een nieuwe toekomst. Vanaf ongeveer halverwege de vorige eeuw is er een consequent uitgewerkt en duurzaam alternatief ontwikkeld voor de klassieke ontwerpprincipes voor organisaties. Dit perspectief, de integrale ontwerppleer, biedt structurele oplossingen voor de beperkingen en disfuncties die kleven aan traditioneel gestructureerde organisaties. Integraal organiseren is geen wondermiddel dat de uitdagingen en problemen in organisaties zomaar inlost of oplost. Zo simpel zijn de vraagstukken van de 21ste eeuw niet. Maar dit perspectief biedt wel een duurzaam kader om met minder verkramping en sneller te komen met oplossingen voor vraagstukken van flexibiliteit, innovatie, waardetoevoeging en werk van betekenis.

Wij waren de afgelopen dertig jaar nauw betrokken bij de ontwikkeling van dit perspectief. We zijn ervan overtuigd dat een integrale aanpak onontbeerlijk is voor het aanpakken van veel problemen waar de organisaties van deze tijd mee kampen. Dat was onze drijfveer voor het schrijven van dit boek. We hebben niet de illusie dat we daarmee de oplossing bieden voor alle organisatieproblemen van deze tijd. Maar het echt structureel doorgronden waarom organisaties onder bepaalde condities functioneren zoals ze functioneren en waarom mensen zich onder bepaalde condities gedragen zoals ze zich gedragen, is een voorwaarde voor het vinden van duurzame (structurele) oplossingen. Dat gaat niet met een instrumentele, top-down uitgedachte benadering bestaande uit checklists, standaardinstrumenten of andere ingeblikte methoden. Sociale systemen zijn veel te complex voor *quick wins*. De eerste helft van dit boek gaat daarover.

Een goed begrip is het begin van de oplossingsrichting. In de tweede helft van dit boek werken we die oplossingsrichting verder uit. Of beter gezegd, we werken de wegen uit om voor elke specifieke organisatie tot duurzame en structurele oplossingen te komen. Het vinden van structurele oplossingen voor organisatieproblemen is één, het vervolgens realiseren van die oplossingen in de praktijk is nog iets anders. Het bureaucratisch model heeft een lange historie en is diep verankerd in onze cultuur. Bovendien hebben velen die een positie innemen in deze structuur hun belang erin geïnvesteerd. Om die redenen wordt er bewust of onbewust veelvuldig om deze hete brij heengelopen, of men blijft steken in loze retoriek over de noodzaak van een integrale aanpak. Naar ons oordeel is dat duidelijk te onderkennen in de richting waarin de ideeën over sociale innovatie zich dreigen te ontwikkelen. Elke deeldiscipline binnen de bedrijfskunde komt met innovatieve ideeën of ideetjes die de grondstructuur van de organisatie niet ter discussie stellen.

In de eerste plaats zijn veel van die innovaties niet nieuw (denk bijvoorbeeld aan allerlei ideeën over de verbetering van de werkplek), in de tweede plaats is aantoonbaar dat veel van die innovaties geen of slechts zeer beperkte effecten kunnen hebben binnen de beperkende kaders van traditionele, bureaucratische structuren. Echte, robuuste sociale innovaties zijn slechts mogelijk als daarvoor de nodige structurele ruimte kan worden gecreëerd. Dat is de rode draad in dit boek. Het vormen van flexibele, slagvaardige organisaties die ruimte bieden voor sociale innovaties op allerlei gebieden is een cruciale sociale innovatie op zich, die voorwaardelijk is voor vele andere sociale innovaties.

De integrale benadering om organisaties te doorgronden en te vernieuwen verbindt theorie en praktijk. We hebben ons in dit boek laten inspireren door ideeën uit de moderne sociotechniek. Sociotechniek wordt niet zelden geassocieerd met humanisering of democratisering van de werkplek en met zelfsturende teams. Er is niets tegen humanisering en zelfsturende teams. Toch staan deze 'oplossingen' niet centraal in dit boek. Centraal staat een integrale ontwerpbenadering die gericht is op het ontwerp en de inrichting van de organisatie als geheel. De strategie die de organisatie nastreeft is leidend. Het primaire proces en de eisen die daaraan worden gesteld om de strategie te kunnen realiseren zijn het aangrijpingspunt voor het ontwerp. Die eisen liggen uiteraard niet alleen op het gebied van arbeidsinhoud maar ook op het gebied van kostenbeheersing, kwaliteitsbeheersing, flexibiliteit en innovatievermogen. Bij het integraal ontwerpen staan de oplossingen bovendien niet bij voorbaat vast maar gaat het juist om het vinden van ontwerpoplossingen die specifiek zijn voor elke organisatie. Bij het zoeken van geschikte ontwerpoplossingen wordt wel gebruik gemaakt van algemene structuurbouwprincipes.

We zijn vele malen bijeengewees om van gedachten te wisselen over de onderwerpen die in dit boek worden behandeld. Vele avonden, weekeinden en vrije dagen waren we bezig met schrijven. Het resultaat is niet een rechttoe rechtaan 'how to do'-hand-

boek. Het is een boek voor studenten, praktijkbeoefenaars, managers en organisatie-deskundigen die echt de moeite willen nemen zich te verdiepen in het functioneren van organisaties tegen hun structurele achtergrond en mee willen denken over structurele sociale innovatie. Lezers die uit zijn op ‘snelle’ oplossingen moeten we teleurstellen.

Utrecht, maart 2010

HERMAN KUIPERS

PIERRE VAN AMELSVOORT

ERIC-HANS KRAMER

Inleiding: thematiek en opzet van dit boek

thematiek
thematiek

thematiek

thematiek

thematiek
thematiek

thematiek

thematiek

thematiek
thematiek

thematiek

thematiek

thematiek

1.1 Inleiding

In de zomer van 2005 wordt Nederland opgeschrikt door een drama in Tolbert. Twee kinderen overlijden na een ernstige mishandeling door de vriend van hun moeder. Nader onderzoek geeft aan dat diverse instanties (jeugdzorg, maatschappelijk werk, politie, sociale dienst e.d.) betrokken waren bij het gezin en de problemen die zich daar afspeelden. Iedereen had vanuit een eigen perspectief en een eigen rol een gefractioneerd beeld van de situatie. Niemand had een totaalbeeld, waardoor het drama wellicht vermeden had kunnen worden. In zekere zin kan niemand in deze zaak iets verweten worden, iedereen deed zijn werk naar behoren, in ieder geval volgens de voorschriften. Het was de wijze waarop de zorg was georganiseerd, dat wil zeggen de wijze waarop het werk was verdeeld, die heeft geleid tot machteloosheid, onvermogen maar ook tot gebrek aan betrokkenheid bij het kind als geheel. Ieder was slechts voor zijn 'deel' van het kind verantwoordelijk.

Wat voor de jeugdzorg geldt, geldt voor vele andere sectoren van de overheid, dienstverlening en industrie. Op veel plaatsen is sprake van toenemende organisatorische complexiteit en – zoals men dat noemt – 'verkokering'. Op veel plaatsen vertaalt zich dat in onvermogen, machteloosheid, gebrek aan betrokkenheid, verspilling, verliezen, vertragingen, misverstanden enzovoort. Door ver doorgevoerde arbeidsdeling worden zowel de uitvoerende taken als de bestuurlijke verantwoordelijkheden verdeeld over zoveel instanties, afdelingen of mensen dat deze vervolgens onmachtig zijn hun bijdragen in het belang van een doeltreffende en doelmatige taakuitoefening te integreren. Strengere protocollen die zonder zelf na te denken worden toegepast versimpelen de complexe werkelijkheid en versterken de onmacht bij gecompliceerde vraagstukken in de zorg, productie, productinnovatie, opsporing van criminelen, opleiden van studenten, innoveren van processen en dergelijke.

Het is belangrijk om te onderkennen dat de arbeidsorganisatie het gedrag in organisaties sterk kan beïnvloeden. Niet zelden zijn organisatieproblemen, zoals moeilijke communicatie, trage besluitvorming, hoge frictiekosten, conflicten, onduidelijke rolverdeling, lange doorlooptijden, wachttijden, vervreemding, demotivatatie of stress terug te voeren tot structuurkenmerken. Hoe kun je van een teamleider ondernemerschap verwachten indien zijn functie hem daartoe niet de speelruimte biedt? Hoe kun je van een leraar passie verwachten als de lessen zijn vastgelegd in gedetailleerde protocollen? Hoe kun je van een afdelingschef coachend leiderschap verwachten als hij van vergadering naar vergadering rent om brandjes te blussen? En het is toch niet vreemd dat medewerkers met uitgeholde taken zonder groeiperspectief niet geneigd noch in staat zijn om zelf mee te denken over problemen die ze in hun werk tegenkomen?

Voorals organisaties besluiten tot het wijzigen van hun strategie – doorgaans om in te spelen op allerlei veranderingen in hun omgeving – komt ook de vraag aan de orde of het ontwerp van de organisatie niet structureel op de helling moet. Als de politie zich

bijvoorbeeld minder wil richten op ‘meer blauw op straat’, maar veel meer aandacht wil schenken aan het oplossen van misdrijven, dan ligt het voor de hand dat dat een andere manier van organiseren vraagt. Of wanneer een gemeentelijke organisatie volgens de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) nieuwe taken erbij krijgt, vraagt dat de opzet van een nieuwe organisatie. Als de strategie uitgaat van groei of krimp van de organisatie dan is dat ook een aanleiding voor een ontwerpvraagstuk. Zo worstelen veel kleine, snelgroeïende organisaties met de vraag: ‘Hoe kan ik groeien en groter worden, zonder de kracht en binding van het kleine te verliezen?’ Ook technologische vernieuwing wordt veelal gezien als een reden om de taakverdeling opnieuw in beschouwing te nemen. Door automatisering vervallen immers taken en komen er ook weer andere taken bij. De vraag is dan welke werkwijze en verdeling van de arbeid het meest effectief is en wat dat voor de functie-inhoud en gewenste competenties van de medewerkers betekent.

Ontwikkelde landen, zoals België en Nederland, staan voor een belangrijke opgave om de innovatiekracht te vergroten. Sociale innovatie is in dat kader cruciaal en vernieuwing van organisaties speelt daarin een belangrijke rol. In Europa is het inzicht breed geaccepteerd dat de potentie van technische innovatie van processen en producten beperkt is indien sociaal-organisatorische veranderingen uitblijven. Het betreft hierbij veranderingen in de taak- en rolverdeling, een andere werkwijze, flexibele werktijden, zelf roosteren en plannen, participatie bij verbeteringen, veranderingen in de arbeidsverhoudingen en dergelijke. Sociale innovatie wordt gezien als een vernieuwing van de wijze waarop het werk is georganiseerd, en wel op een zodanige wijze dat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarmee gebaat zijn. De term sociale innovatie is geïntroduceerd om het verschil te maken met het traditionele begrip van technologische innovatie. Hoewel de term sociale innovatie enigszins is ingeburgerd, wordt ook vaak de term slimmer werken gebruikt. De achtergrond voor sociale innovatie is te vinden in het verdrag van Lissabon waarin Europa voor innovatie als strategie heeft gekozen om de meest concurrerende economie te realiseren. Om de kennis te ontwikkelen en te benutten voor innovatie zijn arbeidsorganisaties nodig die innovatie prikkelen en zal het strategisch personeelsbeleid hierop moeten aansluiten. Hierbij zijn ook vernieuwingen in werktijdenregeling en overige arbeidsvoorwaarden van belang. Sociale innovatie heeft niet alleen innovatie en hogere arbeidsproductiviteit als doelstelling, maar ook employability in de vorm van ‘werkbaar’ werk waarbij verzuimpreventie, beperking van de uitstroom en langer werken met onder andere leeftijdsfase bewust personeelsbeleid en werkdrukbeheersing centraal staan.

De basis van sociale innovatie wordt door ons vooral gezocht in de arbeidsorganisatie, die naar onze mening een belangrijk concurrentievoordeel kan zijn. De aard van de arbeidsorganisatie schept ook de voorwaarden voor innovaties op deelgebieden, zoals innovaties op het gebied van productietechnologie, logistiek, human resource management, kwaliteitsbeheersing, financiële beheersing, onderhoudsbeheersing of ICT.

Vanuit dit gezichtspunt zien we de arbeidsorganisatie als basis voor sociale innovatie. Klassiek zien we mensen hierbij als ‘human resource’ in plaats van human beings. De Sitter spreekt in zijn boek daarom terecht over human resources mobilisation (De Sitter, 2000). De vorm van de arbeidsorganisatie kan de menselijke talenten bevorderen om het beste in hen boven te halen, maar ook belemmeren om deze talenten, creativiteit en betrokkenheid in te zetten. De arbeidsorganisatie is daarmee een belangrijke bron voor sociale innovatie. De structuur van de arbeidsorganisatie is voor ons een breed begrip en niet het fenomeen wat de organisatie op papier beschrijft wat de taken en rollen zijn. Wat mensen daadwerkelijk doen, en laten, waar mensen met elkaar overlappen en de taboes waar ze niet over spreken, dat is voor ons de arbeidsorganisatie.

1.2 Doel van dit boek

Organisaties zijn complexe fenomenen waar je op verschillende manieren naar kunt kijken. Het bekende werk van Garreth Morgan *Images of Organization* (1997) laat dat op fraaie wijze zien. Morgan gebruikt verschillende metaforen, zoals de machinemetafoor, de fluxmetafoor, de gevangenismetafoor en de breinmetafoor, om diverse facetten van organisaties zichtbaar te maken. Elke metafoor brengt interessante fenomenen aan het licht die onzichtbaar blijven wanneer vanuit een andere metafoor gekeken wordt. Elk perspectief brengt weer nieuwe zaken aan het licht en richt de aandacht op nieuwe verbanden. Zijn benadering met behulp van metaforen laat zien dat het volledig weergeven van organisaties in één allesomvattend verhaal onmogelijk en zinloos is. Mintzberg (1974) ging ook beschrijvend te werk. Hij ‘ontdekte’ verschillende structurele configuraties in de empirische werkelijkheid. Op basis van het werk van wetenschappers zoals Morgan of Mintzberg kun je organisaties leren begrijpen, je kunt verbanden leggen en je kunt verklaringen geven.

In dit boek zijn we niet tevreden met beschrijven, begrijpen en verklaren. We willen ook ingrijpen. Hier staat de vraag centraal hoe we organisaties vanuit een ontwerpperspectief kunnen doorgronden en ontwerpen met het oog betere prestaties. Ontwerpen is voor ons niet op papier andere taken, rollen, overleg- en besluitvormingstructuren en werkwijzen uit- of hertekenen, maar vooral realiseren in wat mensen doen. Ontwerpen is daarmee ook gelijk aan realiseren. Ontwerpen en veranderen gaan daarmee hand in hand. Dat in complexe organisaties niet zomaar gaat, maar het een ontwikkelingspad vraagt, is voor ons geen discussie maar een gegeven. Zeker in het geval dat een paradigmashift in het organiseren gevraagd wordt.

Dit boek gaat over het structureel doorgronden en ontwerpen van organisaties. Structureel doorgronden betekent in dit verband dat problemen in organisaties beschouwd zullen worden vanuit een structuurperspectief. Veel organisatieproblematiek

is, zo zal blijken, structuurgebonden en voor zover dat het geval is, is het van belang er met een ontwerpbril naar te kijken. In dit boek zal een ontwerptheorie worden ontvouwd die aangeeft hoe je tot structuuroplossingen komt. Dit boek is bedoeld voor zowel HBO- als WO-studenten, voor managers en consultants en verder voor iedereen die in de dagelijkse praktijk met de vormgeving van organisaties te maken heeft.

Onze benadering van het doorgronden en ontwerpen van organisaties is gericht op de verschillende structuurniveaus in organisaties en wel in onderlinge samenhang. We kijken niet alleen naar de macrostructuur (de indeling van de organisatie in relatief grote eenheden) maar ook naar de mesostructuur (de fijnere indeling van deze eenheden in bijvoorbeeld werkgroepen) en de microstructuur (de indeling op het niveau van individuele werkplekken). We zullen zien dat de ontwerpkeuzes die op de onderscheiden niveaus gemaakt (kunnen) worden onderling sterk met elkaar samenhangen. Binnen organisaties richten we ons dus ook op het ontwerp van groepstaken en individuele taken, maar steeds binnen de context van de organisatie als geheel. De organisatie als geheel is dus het object van analyse en ontwerp. In de praktijk richten de analyses zich meestal op organisaties die last hebben van de traditionele (bureaucratische) wijze waarop ze gestructureerd zijn. Het ontwerp is meestal gericht op het zoeken naar meer flexibele organisatievormen. In deel 2 wordt uitvoerig aandacht besteed aan de bureaucratische organisatie als object van structuuranalyse. Kenmerkend voor de structuuranalyse is dat alle aspecten van het organisatiefunctioneren belicht kunnen worden vanuit een structurele optiek.

1.3 **Organisatieregimes**

Als een eerste stap op weg naar het hanteerbaar maken van het (her)ontwerpvragestuk maken we onderscheid tussen verschillende organisatieregimes. Dit is bedoeld als een pragmatisch onderscheid dat ons zicht moet geven op het speelveld waarbinnen ontwerpen en herontwerpen van organisaties zich afspelen. Een organisatie is een samenhangend stelsel van mensen, cultuur, structuur en systemen. Mensen brengen hun competenties, talenten, blinde vlekken, motieven, ambities en allergieën mee. In de cultuur vormen zich collectieve gewoontes, taboes, gedeelde opvattingen, terugkerende patronen enzovoort. In de structuur wordt vastgelegd hoe het werk verdeeld wordt volgens vaste patronen over mensen, groepen, afdelingen of (business)units. En in (technische) systemen worden regels, procedures en routines vastgelegd en eventueel gemechaniseerd of geautomatiseerd. Denk hierbij aan productiesystemen, planningsystemen, financiële systemen, personele systemen, onderhoudssystemen, kwaliteitssystemen en informatiesystemen. Al deze 'harde en zachte' elementen hangen samen en kunnen dus in de werkelijkheid niet gescheiden worden. Dit samenhangend geheel

noemen wij het organisatieregime. Met deze term willen we uitdrukken dat de eigenheid van een organisatie tot uitdrukking komt in al zijn aspecten. Om het speelveld waarbinnen het ontwerpen van organisaties zich beweegt globaal in kaart te brengen onderscheiden we vier ideaaltypische regimes:

1. *Het pioniersregime*. Dit is het type organisatie waarin de ondernemer van het eerste uur ('de pionier') alle touwtjes in handen houdt. De structuur van de organisatie is nauwelijks beschreven en op een organische wijze worden taken en rollen 'verdeeld' dan wel opgepakt.
2. *Het bureaucratisch regime*. Dit is het type organisatie waarbij de nadruk ligt op een vaste structuur met vergaande arbeidsdeling en gedetailleerde formalisering en standaardisering van de interne procesgang.
3. *Het flexibel regime*. Dit is het type organisatie dat zich openstelt voor een veranderlijke omgeving. Alleen de grondstructuur ligt vast. Binnen die structuur is er ruimte om in te spelen op veranderlijkheid.
4. *Het netwerkregime*. Dit is het type organisatie waarin ook van een vaste grondstructuur nog nauwelijks sprake is. De organisatie stelt zich in sterke mate open voor de turbulenties in de omgeving. De organisatie is in staat zichzelf continu te groeperen, te ontbinden en weer te hergroeperen op basis van zelforganiserend vermogen, afhankelijk van het soort opdracht waarmee men geconfronteerd wordt.

Een centraal uitgangspunt is dat in principe geen van deze vier *regimes*, gezien vanuit een ontwerpoptiek, in alle omstandigheden juist of onjuist is. Er bestaat niet één goede manier van organiseren. Er is sprake van een ontwerpprobleem als het regime dat heerst in een organisatie niet aansluit bij de manier waarop een organisatie in haar omgeving wil opereren. Een organisatie die zich wil openstellen voor haar omgeving en flexibel wil inspelen op ontwikkelingen die ze relevant acht, zal in grote problemen komen als er een bureaucratisch regime heerst. Omgekeerd zal een organisatie die te maken heeft met een uiterst voorspelbaar en routinematig productieproces er onverstandig aan doen om naar een netwerkregime te streven waarin als het ware elke dag opnieuw het wiel moet worden uitgevonden en niets is vastgelegd. De vraag waar bij organisatieontwerp en organisatieontwikkeling alles om draait, is de vraag of een organisatie het juiste regime te pakken heeft. Het juiste regime is dat regime dat goed aansluit bij hetgeen de organisatie wil realiseren in haar omgeving. Daarbij moet worden gezegd dat in de huidige praktijk meestal gebrek aan flexibiliteit het probleem is en niet een overdaad van flexibiliteit. De optiek van het integraal organiseren heeft zich dan ook voornamelijk vertaald in een praktijktheorie die aangeeft hoe men flexibele structuren ontwerpt als centrale voorwaarde voor de ontwikkeling van flexibele regimes.

1.4 De optiek

De optiek van waaruit we naar organisaties kijken is geïnspireerd door de integrale benadering van organisatieontwerp (De Sitter, 1994; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). In dit boek zullen we die optiek verder ontwikkelen en actualiseren zodat het is toegesneden op de organisaties van deze eeuw. We putten daarbij uit een traditie die teruggaat tot de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog. De sociotechniek heeft zich in de afgelopen halve eeuw ontwikkeld van een benadering van taakgroepontwerp tot een bedrijfskundige stroming met een stevig theoretisch fundament en een goed verspreide praktijk, die een raamwerk biedt om op een integrale wijze organisaties te doorgronden, ontwerpen en veranderen. Om die ontwikkeling goed te benadrukken, wordt wat de huidige stand van zaken betreft gesproken over de integrale ontwerpbenadering. In de loop van dit boek komt de exacte theoretische positionering van deze benadering nog uitgebreid aan bod.

Kern van onze benadering is dat de structuur van arbeidsdeling een centrale rol vervult bij de vorming en dus ook bij de hervorming van een regiimeregime. Verandering van de structuur van arbeidsdeling vervult een scharnierfunctie bij regiimetransformatie. Onder de structuur van arbeidsdeling verstaan we niet de zogenaamde hark, maar de feitelijke verdeling van zowel uitvoerende als regelende (bestuurlijke) taken en rollen over werkplekken en mensen (micro) of over kleine eenheden zoals werkgroepen (meso) of over grotere afdelingen (macro). Uitgaande van deze omschrijving kun je organisaties weergeven als sociale interactienetwerken met op microniveau de werkplekken als knooppunten, op mesoniveau kleine eenheden zoals werkteams als knooppunten en op macroniveau grotere eenheden zoals bijvoorbeeld businessunits als knooppunten. Om het werk te kunnen doen moeten deze knooppunten afstemmingsrelaties met elkaar onderhouden. De netwerken zijn sociaal omdat de knooppunten bezet worden door mensen en interactief omdat de knooppunten met elkaar in verbinding staan. Elk regime kan op basis van zijn structuur van arbeidsdeling worden afgebeeld als een netwerk. (Het begrip netwerk zoals hier gebruikt moet dus niet verward worden met de term netwerk zoals gebruikt bij het netwerkregime.)

Vanuit het perspectief van de arbeidsdeling kunnen allerlei andere fenomenen in organisaties geanalyseerd worden, zoals bijvoorbeeld stress (structuur beïnvloedt de regelcapaciteit van individuele werknemers en dus de risico's op stress en vervreemding), cultuur (structuur creëert scheiding tussen afdelingen en organisatiedelen en beïnvloedt daarom de onderlinge verhoudingen daartussen), logistiek (de scheiding in afdelingen beïnvloedt het karakter van allerlei goederen- en materiaalstromen in organisaties), enzovoort. Structuur is daarmee een hefboom waarmee een samenhangend inzicht in een oneindig complex fenomeen als organisaties verkregen kan worden vanuit het perspectief van de ontwerper.

Het aantal mogelijke afstemmingsrelaties of interfaces tussen de knooppunten van een sociaal interactienetwerk wordt bepaald door het aantal knooppunten in dat netwerk. Het aantal knooppunten wordt bepaald door de mate van arbeidsdeling. Tussen het aantal knooppunten en het aantal interfaces bestaat een exponentiële relatie. Het aantal interfaces neemt exponentieel toe met de toename van de arbeidsdeling. Als het aantal knooppunten N is, is het aantal mogelijke interfaces $(N \times (N - 1)) : 2$. Deze eenvoudige wetmatigheid is van centraal belang in onze manier van kijken. Het betekent dat de structurele complexiteit exponentieel toeneemt met de mate van arbeidsverdeling. Boven een bepaalde grens leidt dat tot zoveel afstemmingsrelaties dat de processen in de organisatie onbeheersbaar worden. Dat is de diepere oorzaak van veel problemen zoals die al in het voorgaande werden aangestipt. Vooral organisaties die moeten omgaan met veel veranderlijkheid in de omgeving hebben hinder van structurele complexiteit. Een centrale ontwerp vraag is dan ook hoe de structurele complexiteit gereduceerd kan worden als dat nodig is in verband met de beheersbaarheid van de organisatie. In dit boek wordt die vraag beantwoord op basis van een structuurbouwtheorie die aangeeft volgens welke stappen het aantal interfaces gereduceerd kan worden.

We zijn dus niet alleen gericht op het analyseren maar ook op het ontwerpen van organisaties. In deel 3 wordt de structuurbouwtheorie ‘samengebald’ en geconcretiseerd in de integrale ontwerpketen. De ontwerpinzichten, ontwerpprocedures en ontwerpmethodieken worden daarin in onderlinge samenhang gepresenteerd. Een misverstand zou kunnen zijn dat het hier gaat om een simplistisch stappenplan dat in de praktijk ook stapsgewijs kan worden toegepast. Dit misverstand is begrijpelijk omdat immers gesproken wordt over ontwerp stappen. Toch heeft de ontwerpketen een heel andere functie. De ontwerpketen beschrijft de richting van de afhankelijkheden tussen diverse organisatiekenmerken vanuit ontwerp perspectief. Daarmee is de ontwerpketen *een kompas* dat gebruikt kan worden om de ‘samenhang der dingen’ in organisatieverandertrajecten in de gaten te houden en daarnaar te handelen. Het is bijvoorbeeld goed voorstelbaar dat een organisatie wordt geconfronteerd met een radicale technologische ontwikkeling die ze niet kan negeren (zoals bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van ICT). Nu komt, zo zal blijken, het ontwerp van technologische systemen pas later in de ontwerpketen aan de orde. Betekent dit dat we technologische ontwikkelingen moeten negeren zolang de eerdere stappen in de ontwerpketen nog niet aan de orde zijn? Natuurlijk niet. Wat de ontwerpketen ons wel leert, is dat technologische vernieuwingen alleen tot hun recht komen als ze ondergeschikt worden gemaakt aan de doelen die een organisatie nastreeft en de structuur die daarvoor nodig is (dat zijn eerdere stappen in de ontwerpketen). Je kunt, als je niet oppast, ICT-mogelijkheden bijvoorbeeld gebruiken om een bureaucratische organisatie nog bureaucratischer te maken dan ze al was (Govers, 2003). Als je echter een flexibel regime nastreeft, is het van belang de ICT-mogelijkheden in te zetten als middel tot flexibilisering, binnen een bepaald structureel kader.

Bij het veranderen van organisaties komt veel meer kijken dan alleen het veranderen van het structureel ontwerp. Wij willen ons niet presenteren als ontwerpers die denken dat het voldoende is een blauwdruk over de schutting te gooien. Het is een misverstand dat ontwerpen synoniem wordt gesteld met de expertbenadering. Ontwerpen zegt immers nog niets over de veranderstrategie. De overgang van het ene naar het andere regime is een complex proces dat intensieve en deskundige procesbegeleiding vergt. Een regimewisseling vergt niet alleen een verandering van de structuur maar ook van systemen, regels en procedures en niet te vergeten van gedrag en omgangsvormen. Het gaat niet alleen om technische wijzigingen maar ook om sociale innovatie. Het zijn uiteindelijk mensen in organisaties die met elkaar samenwerken en keuzes maken ten aanzien van de wijze waarop ze dat willen doen. De integrale ontwerpleer zelf is geen theorie over het sociale proces van veranderen. Inzichten op dat gebied kunnen worden ontleend aan de gedragswetenschappen in het algemeen en de veranderkunde in het bijzonder. Gezien de eigen aard van regimetransformaties is de integrale ontwerpleer wel selectief wat de veranderkundige inzichten betreft die van nut kunnen zijn. In hoofdstuk 20 gaan we nader in op veranderkundige inzichten die aansluiten bij fundamentele verandering gericht op regimetransformatie.

1.5 Opbouw

Het boek bestaat uit vier delen. In het eerste deel wordt het theoretisch voorwerk verricht waarop onze structurele kijk op organisaties is gebaseerd. Bij het verder uitwerken van de optiek van integraal ontwerpen worden in het eerste deel van dit boek een aantal inzichten uitgediept die worden gebruikt als fundamentele voor onze ontwerpbenadering.

Het tweede deel is gericht op het doorgronden van (de problemen van) het bureaucratisch regime. De historie en de belangrijkste kenmerken van dit regime worden besproken. Kern van dit deel is een analyse van het (dis)functioneren van dit regime. We gaan hier specifiek in op de disfuncties van een te ver doorgeschoten bureaucratie en een bureaucratie die niet aansluit bij de eisen die worden gesteld aan de organisatie. Verder worden enkele analyses van het bureaucratisch regime die in de populaire managementliteratuur een belangrijke rol spelen, kritisch besproken.

In het derde deel wordt een praktijktheorie voor organisatieontwerp behandeld. Bovendien wordt getoond hoe toepassing van deze theorie kan leiden tot het ontwerp van meer flexibele organisatievormen als antwoord op een tekortschietend bureaucratisch regime. Het (her)ontwerpen van bureaucratische organisaties staat hier centraal. In de praktijk wordt integraal ontwerp doorgaans geconfronteerd met organisaties die structureel belemmerd worden in hun flexibiliteit. Dit deel van het boek is dan ook met

name gericht op ontwerpen met het oog op een flexibel regime. Allereerst worden de uitgangspunten van flexibel ontwerp uiteengezet. Vervolgens wordt de integrale ontwerpketen beschreven met de opeenvolgende stappen die nodig zijn om tot een goed afgestemde structuur van arbeidsdeling te komen. In de hoofdstukken daarna wordt gekeken tot welk soort oplossingen de inzichten op het gebied van structuurbouw in de praktijk kunnen leiden (op het macro-, meso- en microniveau van de organisatie). In het laatste hoofdstuk wordt nog apart aandacht besteed aan het netwerkregime dat 'hyperflexibel' van aard is en dat gekenmerkt wordt door een losse structuur van arbeidsdeling.

Het vierde deel bestaat uit een aantal hoofdstukken die nabeschouwend van aard zijn. Eerst wordt het proces van organisatievernieuwing besproken. Daarna is er een hoofdstuk opgenomen waarin onze benadering gepositioneerd wordt ten opzichte van een aantal andere organisatieconcepten. In het afsluitende hoofdstuk proberen we onze positie te verduidelijken door te reflecteren op een aantal bekende punten van kritiek op de sociotechniek die aan de basis heeft gelegen van onze integrale ontwerpbenadering.

Deel 1

Positionering, organisatieregimes, het theoretisch fundament

In het eerste deel wordt het theoretisch voorwerk verricht. We beginnen dit deel met het uiteenzetten van het integraal perspectief op organiseren. Dit vormt een belangrijk vertrekpunt voor de verdere opbouw van dit deel. In hoofdstuk 3 worden de vier reeds genoemde soorten organisatieregimes uitgewerkt. Het herontwerp van organisaties kan worden opgevat als het transformeren van het ene naar het andere regime. Wij schetsen vier ideaaltypische vormen. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 worden drie ingrediënten besproken die de theoretische basis vormen van onze benadering. Hoofdstuk 4 bespreekt het wetenschapstheoretische fundament van onze benadering, de systeemtheorie. Verder wordt besproken hoe de systeemtheoretische basis de integrale kijk op organisaties beïnvloedt. Hoofdstuk 5 is gericht op de weergave van de organisatie als sociaal interactienetwerk. Door de organisatie te zien als een netwerk met arbeidsplekken als microknooppunten, de groepstaken als mesoknooppunten en grotere units als macroknooppunten, wordt het mogelijk vele problemen in het vizier te krijgen die te maken hebben met de structuur van arbeidsdeling in een organisatie. Hoofdstuk 6 legt een verband tussen de vorm van de netwerkstructuur (de aard en de mate van arbeidsdeling in een organisatie) en de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Ter afsluiting van deel 1 bespreekt hoofdstuk 7 de historische ontwikkeling in opvattingen over het taakontwerp.

Het integraal perspectief op organiseren

integraal
integraal

integraal

integraal

integraal
integraal

integraal

integraal

integraal
integraal

integraal

integraal

integraal

2.1 Inleiding

Integraal organiseren kent een lange historie van praktijkgerichtheid, van waaruit de theorievorming steeds verder is uitgebreid. In de eerste toepassingen lag het accent vooral op taakontwerp op microniveau. Daarna kwam het accent te liggen op het ontwerp van taakgroepen op mesoniveau. In de loop der tijd heeft dat zich ontwikkeld tot een integrale bedrijfskundige aanpak. In dit hoofdstuk willen wij een eerste globale schets geven van wat wij hier integraal ontwerpen noemen. Twee onderwerpen staan daarbij centraal. Ten eerste zullen we een schets maken van het ontstaan van de sociotechnische benadering die al een aantal elementen bevatte van wat we hier integraal ontwerp noemen. Centraal hierin staat de zogenaamde kolenmijn-casus uit het Engelse Durham. Ten tweede willen we de integrale aanpak schetsen aan de hand van een tiental kenmerken.

2.2 De Durham-casus

Uit de beginperiode (1950-1970) van de sociotechniek kunnen een aantal lessen getrokken worden, die ook nu nog van invloed zijn op een integraal ontwerp perspectief. De term sociotechniek is voor het eerst gebruikt in de beroemd geworden studies in de Britse kolenmijnen. Deze studies werden uitgevoerd in de Durham-mijnen tussen 1950-1958 (Trist & Bamforth, 1951; Trist e.a., 1963) door medewerkers van het Tavistock Institute of Human Relations. Voor het eerst werd door hen – in het denken over organisaties – de relatie tussen ‘technisch systeem’ en ‘sociaal systeem’ centraal gesteld. Onder ‘technisch systeem’ verstonden de onderzoekers destijds de technisch-economische aspecten en onder ‘sociaal systeem’ verstonden zij de sociale aspecten van het functioneren van de organisatie. De onderzoekers kwamen tot de ontdekking dat veel problemen in het sociale systeem hun oorsprong vonden in het technisch systeem. Wat men precies onder technisch systeem verstond werd niet scherp gedefinieerd. Grofweg ging het om de structuur van de productieorganisatie en om de productietechnologie. Uiteindelijk is het begrip ‘sociotechniek’ ontstaan als een samentrekking tussen het begrip ‘sociaal systeem’ en het begrip ‘technisch systeem’.

Om iets beter te begrijpen waarom de aandacht op deze relatie werd gericht, is het goed enige aandacht te besteden aan de oorsprong van het Tavistock Institute of Human Relations. Het instituut werd opgericht in 1946 door een aantal psychologen die in de Tweede Wereldoorlog hadden samengewerkt. Oorspronkelijk was deze groep psychoanalytisch georiënteerd (Tavistock Clinic). Zoals de naam reeds aanduidt, paste de doelstelling van deze groep in de human relations (HR)-traditie, maar dan vooral geïnspireerd door inzichten uit de ‘group dynamics’ (Lewin, 1961; Bion, 1955). De human

relations-beweging was gericht op verbetering van de menselijke verhoudingen binnen 'sociale systemen'. Het eerste grote project van Tavistock H.R., bekend geworden als het 'Glacier Project', uitgevoerd onder leiding van Elliott Jaques, paste nog duidelijk in deze traditie. Dit project kan worden beschouwd als een vroeg experiment met democratisering op de werkplek. Het was gericht op de overbrugging van de kloof tussen werkers en leiding. Het lukte echter niet deze kloof te overbruggen door de aandacht uitsluitend te richten op de sociale aspecten van het systeem (Jaques, 1951).

In deze paragraaf zullen wij de essentie van de Durham-casus kort weergeven zodat de lezer zich een eerste beeld kan vormen van de sociotechnische denkrichting. Onvermijdelijk gaat in onze samenvatting veel van de rijkdom van de originele casebeschrijving verloren. Voor de geïnteresseerden is het nog steeds de moeite waard de oorspronkelijke bronnen te raadplegen. Als uitgangspunt voor de beschrijving van deze case dient de klassieke studie van Trist en Bamforth 'Some social and psychological consequences of the Longwall-method of coalgetting' (1951). De basis van deze studie is een gedetailleerde beschrijving van de productiestructuur en van het productiesysteem van de zogenaamde 'Longwall-method of coalgetting'. De nieuwe 'Longwall'-methode kwam in de plaats van de traditionele 'hand got'-methode van de voormechanische periode, die in feite nog op een ambachtelijke leest was geschoeid. In essentie was de 'Longwall-methode' gericht op een soort kolenwinning aan de lopende band. De onderzoekers van het Tavistock Institute toonden aan dat de productiemechanisatie niet alleen diepgaande *psychologische* en *sociale* consequenties had, maar bovendien ernstige verstoringen in het productieproces teweegbracht met schadelijke *economische* gevolgen.

De productiemechanisatie van de Longwall-methode doorbrak de werkwijze die in de ambachtelijke voormechanische periode was ontwikkeld. De voormechanische ambachtelijke werkwijze werd gekenmerkt door het feit dat alle werkzaamheden die nodig waren om de kolen te winnen door elke ploeg konden worden uitgevoerd. De ploeg nam voor een bepaald bedrag een stuk kolenfront aan en was geheel verantwoordelijk voor de winning van dat stuk. Op het niveau van de ploeg was het werk dus ongedeeld. Met de productiemechanisatie werden de werkzaamheden verdeeld over elkaar aflossende ploegen: een ploeg maakte de kolen los, een tweede ploeg van *fillers* voerde de kolen af en een derde ploeg stutte de onderaardse gangen. Binnen de ploeg van *fillers* werd iedere *filler* betaald voor zijn eigen stukje van het front.

De structuur van arbeidsverdeling van de Longwall-methode leidde tot zeer veel problemen en tot ernstige demotivatie bij de mijnwerkers. De problemen van de methode lagen zowel op het sociale vlak (ziekteverzuim, onderlinge conflicten, meer ongevallen, symptomen van stress en vervreemding) als op het economische vlak (een verstoord productieproces met als gevolg lage productiviteit). Zo kwam het regelmatig voor dat een ploeg nog niet klaar was met zijn werk, waardoor de volgende ploeg niet kon beginnen. Het probleem bij het invoeren van een lopende band-achtige structuur in de mijnen was de beperkte mogelijkheid het werk zelf te reguleren. Het werk in de

mijnen is moeilijk te plannen door planners in een kantoor boven de grond omdat men ondergronds voortdurend geconfronteerd wordt met allerlei onvoorziene, vaak gevaarlijke omstandigheden. Anders dan de oude ambachtelijke ploegen waren de nieuwe gespecialiseerde ploegen daar niet op berekend. Het soort mechanisatie van de kolenwinning waarvoor was gekozen stond daarom op gespannen voet met het soort omgeving waarin de kolenwinning moest plaatsvinden.

In de Tavistock-studie werd voor het eerst de specifieke relatie tussen het 'technisch systeem' en het 'sociaal systeem' van de organisatie in de praktijk vastgesteld. De psychologische en sociale problemen die hiervan het gevolg waren bleken slechts te begrijpen tegen de achtergrond van de gedetailleerde feiten over de ondergrondse werkomstandigheden, de nieuwe technische productiemiddelen, de nieuwe structuur van arbeidsverdeling en de nieuwe beloningssystemen. De onderzoekers kwamen tot de ontdekking dat veel problemen in het 'sociale systeem' hun oorsprong vonden in het 'technische systeem'. De vermeende verbeteringen in het 'technische systeem' die de Longwall-methode bracht (mechanisering van de kolenwinning en van het kolentransport) leidden niet tot de verwachte resultaten door de verregaande arbeidsverdeling in het proces. De productiemechanisatie bleek de aanleiding te zijn voor het doorvoeren van een verregaande arbeidsverdeling in het proces. De onderzoekers van het Tavistock Institute waren in staat het verband te leggen tussen deze organisatievorm en de negatieve sociale en economische gevolgen.

Naast het uitwerken van een kritiek op de Longwall-methode leverde de Durham-casus ook een richting op voor het anders inrichten van het werk in de mijnen. Dit was echter geen resultaat van een bewuste interventie van de onderzoekers van het Tavistock Institute. Toen mijnwerkers kolen moesten winnen in mijnen waar de omstandigheden moeilijk waren, namen ze zelf het initiatief om de arbeidsverdeling op te heffen en weer te gaan werken met teams die alle werkzaamheden zelfstandig konden uitvoeren, zoals de ambachtelijke teams van vroeger, maar uiteraard met gebruikmaking van de nieuwe technische middelen. Deze ontwikkeling werd de zogenaamde 'composite longwall'-methode genoemd. De verbeteringen op economisch en sociaal vlak bleken opzienbarend, zo toonde het onderzoek van het Tavistock Institute aan. Hiermee was het concept 'autonomous group' geboren.

In de bestudering van de Durham-case lag de nadruk op 'de kwaliteit van de arbeid'. De sociotechniek heeft zich sindsdien ontwikkeld tot een integrale organisatieontwerptheorie. In deze benadering is de kwaliteit van de arbeid één van de functie-eisen waaraan het ontwerp moet voldoen, naast andere, zoals met name: flexibiliteit, procesbeheersing, innovatievermogen en productkwaliteit. Wat haar oorsprong betreft is de sociotechniek gericht op de bestrijding van de disfuncties van klassieke structuren die zijn gebaseerd op maximale arbeidsverdeling. Meer specifiek heeft de sociotechniek kritiek op denkwijzen en methoden in de organisatiekunde die terug te voeren zijn op het 'scientific management' (Taylor, 1911) en op bureaucratisering (Weber, 1947).

Batterijen opladen bij Duracell

Sociale innovaties als synergie tussen kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie

Bijdrage van Geert van Hootegem

Een tiental jaar geleden merkte de arbeidsgeneesheer van Duracell te Aarschot een verontrustende stijging van het ziekteverzuim. Nader onderzoek leerde dat de stijging alleen op rekening te schrijven viel van de vrouwelijke werknemers. Dat deed meteen het vermoeden rijzen dat hier geen culturele oorzaak (waarom zou bijvoorbeeld een sfeerverslechtering alleen de werknemers treffen) maar eerder een structurele, arbeidsorganisatorische oorzaak aan ten grondslag zou kunnen liggen.

Alvorens meteen tot actie over te gaan, werd eerst een onderzoek verricht naar de oorzaken van het toegenomen ziekteverzuim. Er kwamen uit dat onderzoek twee patronen tevoorschijn. Enerzijds werd een onthutsend aantal Repetitive Strain Injuries vastgesteld. RSI is een verzamelterm voor gewrichts- en spierklachten die te maken hebben met het gedurende lange tijd herhaaldelijk uitvoeren van dezelfde, soms kleine en op zich niet inspannend lijkende bewegingen. Anderzijds werd duidelijk dat een verontrustend grote groep werknemers kampte met depressies en aanverwante aandoeningen. Met deze 'klinische data' in de hand werd naar de fabriek getrokken. Batterijen worden vandaag in een sterk geautomatiseerde omgeving geproduceerd. In de betrokken fabriek werd een sociale constellatie aangetroffen die typisch is voor industriële hooggeautomatiseerde omgevingen. De automatische lijnen worden gerund door technisch hooggeschoolde mannen. Zij stellen de lijn in en bewaken het procesverloop. In hun onmiddellijke omgeving werken laaggeschoolde vrouwen die de machines laden en lossen.

In de zoektocht naar een antwoord op de waarom-vraag, en vooral een oplossing, werden beide functies onderworpen aan een WEBA-analyse. (De WEBA-analyse onderzoekt een functie op kenmerken, vakmatige volledigheid van de functie, organiserende taken, kortcyclische taken, moeilijkheidsgraad van de functie, autonomie in het werk, contactmogelijkheden en informatievoorziening.)

Vrij snel werd duidelijk waar het probleem zich situeerde. De vrouwelijke werknemers werden voortdurend verwijtend aangesproken op kwaliteitsproblemen. Problemen die zij niet veroorzaakten, meer zelfs, ze hadden er niet eens enige vat op. De oorzaak van de kwaliteitsproblemen lag bij de mannelijke werknemers. Zij waren zich echter van geen kwaad bewust want ze werden er nooit op geattendeerd. Kortom, de vrouwelijke werknemers werden geconfronteerd met taakeisen waar geen regel mogelijkheden (respectievelijk job demands en job control in Karaseks model (1990)) tegenover stonden. Deze onbalans resulteerde in psychische vermoeidheid die omwille van het aanhoudend karakter bij een grote groep werknemers omsloeg in klachten van depressiviteit. De RSI-klachten werden veroorzaakt door een andere onbalans. De wel erg smalle, kortcyclische invulling van de laad- en losfunctie had geleid tot een aanhoudende belasting van de spieren en gewrichten.

Eens de diagnose gesteld, lag een herontwerp voor de hand. Een aantal taken met bijbehorende regelcapaciteit werd van de technische functies overgeheveld naar de laad- en losoperaties. Door deze verschuiving dreigde de

operatorfuncties deels uitgehold te worden. Dat werd opgelost door te kijken naar de aparte onderhoudsafdeling. Inderdaad, onderhoud en uitvoering waren volledig van elkaar losgekoppeld wat regelmatig leidde tot kwaliteits- en productiviteitsverliezen met de logische discussies tot gevolg. Dat werd nu verholpen door het eerstelijns onderhoud weg te halen bij de onderhoudsafdeling en te integreren in de operatorfunctie. De onderhoudsafdeling werd gevraagd om ter compensatie meer in te zetten op preventief onderhoud en specifieke onderhoudsprogramma's.

Wat bleek? Het absentieïsme probleem loste als vanzelf op en er werd nog meer winst geboekt. De kwaliteits- en productiviteitsstatistieken gingen met bokkensprongen de hoogte in. Het bedrijf manifesteerde zich binnen de groep als het meest performante. Of hoe een probleem inzake kwaliteit van de arbeid een signaalfunctie kan hebben voor een manke organisatie met ondermaatse prestaties.

Deze case illustreert dat problemen op het microniveau van de werkplek niet geïsoleerd bekeken moeten worden, maar verklaart en aangepakt dienen te worden vanuit een breder perspectief.

2.3 Kenmerken van de integrale ontwerpbenadering

De sociotechnische praktijk en de sociotechnische theorie hebben zich in de verschillende continenten verschillend ontwikkeld (zie voor een intercontinentale vergelijking, Van Eijnatten, 1993). Zo is in Scandinavië het accent gelegd op de democratische dialoog tussen werkgevers en werknemers om te komen tot gemeenschappelijke uitgangspunten voor organisatievernieuwing. In Australië en Amerika is het accent vooral op participatie in het ontwerpproces gelegd. In de Nederlandse variant is het theoretisch fundament voor het analyseren en ontwerpen van organisaties verder ontwikkeld (De Sitter, 1981; Groep Sociotechniek, 1986; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; De Sitter, 1994).

Zoals gezegd heeft de sociotechniek zich in de afgelopen halve eeuw ontwikkeld van een benadering van groepstaakontwerp naar een integrale bedrijfskundige aanpak, met een stevig theoretisch fundament en een goed verspreide praktijk. Om die ontwikkeling te benadrukken, spreken we in dit boek liever over integraal ontwerpen, integraal organiseren en integrale organisatievernieuwing. We zien deze benadering als een algemeen bedrijfskundige benadering voor structurele (sociale) innovatie van organisaties. Teamvorming, zelfsturing, participatie, lerende organisatie of democratische dialoog kunnen onderdeel zijn van integrale organisatievernieuwing. Maar de essentie van onze aanpak is dat het vertrekpunt van elk innovatietraject de strategische positionering van de organisatie in haar omgeving is en dus niet een ideologisch geïnspireerde beweging. Dat betekent bijvoorbeeld dat je vanuit een integrale aanpak niet automatisch uitkomt

bij zelfsturende teams. De mate van gewenste regelcapaciteit op uitvoerend niveau wordt bepaald door de eisen die aan het productieproces of het dienstverlenend proces worden gesteld op uiteenlopende gebieden. En die eisen worden weer bepaald door de strategische positionering van een organisatie in haar omgeving. Wij zullen hier de integrale aanpak karakteriseren aan de hand van een tiental uitgangspunten.

1. Systeem in relatie tot omgeving

Uit de Durham-case valt af te leiden dat een organisatie niet langer, zoals in de tot dan toe dominante opvattingen in de organisatiekunde, als een gesloten systeem bestuurd kan worden. De case laat zien dat de problemen en verstoringen in de 'Longwall'-organisatie niet verklaard kunnen worden zonder daarin de ondergrondse situatie als werkomgeving te betrekken. In die omgeving wordt men geconfronteerd met vele onvoorspelbaarheden, met allerlei gevaren en met condities van ruimte en tijd die hun typische eisen stellen aan de organisatie. Dit principe is nu wellicht voor velen een open deur in de organisatiekunde, maar was in die tijd opzienbarend. Ondernemingen konden het zich toen nog veroorloven om zich niet te veel van de omgeving aan te trekken. Later hebben Emery en Trist (1960) een klassiek geworden artikel geschreven waarin een omgevingstypologie gerelateerd wordt aan het systeemfunctioneren.

In de eerste periode van de sociotechniek sloot men aan bij de meest recente ontwikkelingen in de systeemtheorie. Min of meer gelijk aan de ontwikkeling van de eerste sociotechnische inzichten werd binnen de algemene systeemtheorie het 'open systeem'-paradigma ontwikkeld. Door sociotechnici is hun benadering dan ook lange tijd de 'open sociotechnische systeembenadering' genoemd. Sinds die tijd hebben er echter fundamentele theoretische ontwikkelingen plaatsgevonden binnen de algemene systeemtheorie. Met name de Chileense biologen Maturana en Varela (1992) en de socioloog Luhmann (1984) bekritiseerden enkele centrale inzichten in de open systeemtheorie. In de integrale benadering hebben deze ontwikkelingen een belangrijke invloed gehad. Er wordt, vergeleken met de klassieke periode, op een andere manier tegen het 'sociotechnisch systeem' aangekeken. In hoofdstuk 4 zullen we deze ontwikkelingen in de systeemtheorie en de consequenties daarvan uitgebreider bespreken. In ieder geval is in onze integrale aanpak het centrale uitgangspunt overeind gebleven dat het functioneren van een organisatie begrepen moet worden tegen de achtergrond van de omgeving waarin zij functioneert. In alle handboeken op het gebied van de organisatiekunde wordt dit inzicht nu als gemeengoed gepresenteerd. Dat neemt niet weg dat maar zelden de implicaties van dit inzicht vertaald worden in een consequente ontwerpaanpak. De grondstructuur van de meeste organisaties is nog steeds gebaseerd op enkele 'oerprincipes' (De Sitter, 1994) die in wezen ontleend zijn aan het gesloten systeemdenken. Dat geldt zowel voor de lijnstructuur als voor de functionele structuur waar we nog uitvoerig op ingaan.

2. 'Organizational choice'

In het verlengde van het 'open systeem-inzicht' werd in de klassieke sociotechniek het principe van 'organizational choice' ontwikkeld (Trist et al., 1963). De spontane ontwikkeling in de richting van de 'composite longwall'-methode toonde aan dat mechanisering niet noodzakelijkerwijze gepaard gaat met taaksplitsing, centralisatie en bureaucratisering. De techniek dringt de organisatievorm niet op. De voortschrijdende techniek laat wel degelijk ruimte voor 'organizational choice', dat wil zeggen de organisatie heeft een eigen keuze als het gaat om organisatie-inrichting, los van de techniek die wordt gebruikt. Dit inzicht achtten Trist e.a. zo fundamenteel dat zij hun boek zo genoemd hebben (Trist et al., 1963). De techniek determineert niet noodzakelijkerwijs taakinhoud en productiestructuur. Met andere woorden: er is niet één beste manier van organiseren.

De Durham-case laat zien dat eenzijdige rationalisatie van het technische systeem tot suboptimalisatie kan leiden. Eenzijdige Tayloriaanse rationalisatie is gericht op splitsing van taken en op scheiding van denken en doen. De case illustreert dat dit leidt tot desintegratie van het sociale systeem en daarmee tot onvermogen adequaat op interne en externe verstoringen te reageren. Tegenover het principe van eenzijdige technische rationalisatie stelt de Tavistockgroep dan ook het principe van de '*joint optimisation of the sociotechnical system*'. Prestatie en productiviteit, zo leert de Durham-case, worden sterk beïnvloed door de mate waarin het sociale en het technische systeem goed op elkaar zijn afgestemd met het oog op de taak die moet worden uitgevoerd en met het oog op de omgeving waarin men moet opereren.

Dit is een thema dat zeker nu weer actueel is gezien de stormachtige technische ontwikkelingen. Ondertussen zijn, naast efficiency, andere eisen belangrijk geworden. Bolwijn en Kumpe (1989, 1991) schetsen dat vanaf de jaren zestig efficiency de doorslaggevende eis vanuit de omgeving is geworden. In de jaren zeventig wordt dit efficiency én kwaliteit, in de jaren tachtig wordt de eis tot flexibiliteit aan het rijtje toegevoegd en vanaf de jaren negentig moet door veel organisaties worden voldaan aan eisen van efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Uiteraard zijn dit eisen die niet voor iedere organisatie gelden maar innovatie, ook sociale innovatie is voor deze nieuwe eeuw wel datgene waar de toekomst van de BV Europa vanaf zal hangen.

Gegeven het idee van de '*organizational choice*' kan een organisatie haar eigen inrichting beïnvloeden zodanig dat ze zo goed mogelijk kan voldoen aan de functie-eisen, bijvoorbeeld de eis tot innovatie. Het organisatieontwerp is volgens de opvatting van de moderne sociotechniek daarom een strategisch vraagstuk. Het doorgronden en ontwerpen van organisaties vindt plaats in aansluiting op de omgevingscondities en de strategische keuzes die daarin worden gemaakt. Kenmerkend voor integraal ontwerpen is dat eisen die vanuit omgeving en strategie gesteld worden, specifiek worden vertaald in ontwerpspecificaties. Die ontwerpspecificaties worden ontleend aan

bepaalde eigenschappen van het primaire proces en aan de functie-eisen die aan de uitvoering van dat proces worden gesteld op het gebied van de kwaliteit van de organisatie, van de arbeid en van de arbeidsrelaties. In hoofdstuk 5 zal hier dieper op worden ingegaan.

3. Integraal

De Durham-case is een fraaie illustratie van de noodzaak om een productiesysteem als een geheel te bestuderen. Alleen dan kunnen alle aspecten in hun onderlinge relaties begrepen worden. Dan blijkt duidelijk dat veel problemen in 'het sociale systeem' hun voedingsbodem vinden in het 'technische systeem' en dat omgekeerd het technische systeem niet goed kan opereren zonder aandacht voor het 'sociale systeem'. Trist en Bamforth trekken uit hun studie de conclusie dat de verschillende aspecten zo nauw samenhangen dat de sociale en psychologische aspecten uitsluitend begrepen kunnen worden op basis van de gedetailleerde technische feiten van het productieproces en van de manier waarop het technische systeem zich gedraagt in de ondergrondse situatie. In deze eerste case zijn de kiemen voor een 'integrale benadering' gelegd. Dit inzicht was destijds opzienbarend, immers: productiesystemen ontwerpen was het terrein van technici en sociale problemen oplossen in de organisatie was het werkveld van psychologen, sociologen, e.d. De onderzoeksresultaten zijn vervolgens over de gehele wereld verspreid en bevestigd.

Het uitgangspunt van 'joint optimisation' is het vergroten van de beheersbaarheid van het technische systeem door het vergroten van lokale regelcapaciteit in het sociale systeem. Regelcapaciteit dient aanwezig te zijn dáár waar deze nodig is om snel te reageren op verstoringen in het proces. Een belangrijk instrument in de klassieke sociotechniek is de variantiecontrole matrix (zie onder meer Engelstadt et al., 1969; Hill, 1971). In deze analyse wordt gekeken naar de wijze waarop verstoringen die in het technische systeem optreden, worden opgelost door het sociale systeem (taakverdeling en rollen van medewerkers). Vervolgens wordt vanuit dit gezichtspunt gezocht naar verbetering van arbeidstaken, zodat verstoringen aan de bron kunnen worden opgelost. De aandacht voor de beheersing van het operationele proces heeft geleid tot het concept van de (semi)autonome groep (Emery & Trist, 1960; Herbst, 1962; Davis, 1966; Miller & Rice, 1967; Cherno, 1976/1987; Susman, 1976).

Ook wij gaan uit van een integrale benadering, we noemen onze aanpak zelfs de integrale aanpak. Die aanpak gaat uit van de organisatie als geheel. Daarmee wordt bedoeld dat bij een herontwerp de structuur van arbeidsverdeling van het geheel ter discussie staat. Zoals nog zal blijken in hoofdstuk 13, waar we ingaan op de organisatieontwerptheorie, is het van groot belang om eerst de productiestructuur te ontwerpen en wel van het geheel naar de delen ofwel 'van grof naar fijn'. Daarmee wordt bedoeld dat het geheel eerst in macro-eenheden wordt verdeeld (bijvoorbeeld in zelfstandige re-

gionale eenheden), daarna in meso-eenheden (bijvoorbeeld in zelfstandige wijkteams) en ten slotte in individuele werkplekken. We zullen later zien dat het bij de besturingsstructuur net andersom werkt, namelijk van fijn naar grof. Door op deze wijze te werk te gaan kan binnen een structureel kader aandacht worden besteed aan alle aspecten die voor een goed functioneren van een organisatie van belang zijn.

Om een duurzame verbetering van het concurrentievermogen te realiseren, leert de integrale zienswijze dat bij vernieuwing van de organisatie aandacht aan alle aspecten van de bedrijfsvoering geschonken moet worden en wel vanuit een optiek die de structuur van het geheel als uitgangspunt neemt. Die laatste toevoeging is essentieel. Soms wordt onder een integrale benadering verstaan een aanpak die wel alle aspecten (technische, sociale, culturele, economische, logistieke enzovoort) 'meeneemt', maar die de structuur die al deze aspecten met elkaar verbindt, begrenst en beïnvloedt buiten beschouwing laat of als gegeven beschouwt. Dat kan slechts tot deeloplossingen leiden voor elk van de aspecten binnen de beperkende ruimte van een bestaande structuur van arbeidsdeling. We gaan daar nog uitvoerig op in, maar om alvast een voorbeeld te noemen: een functionele structuur (waarin gelijksoortige activiteiten zijn gegroepeerd in afdelingen) leidt per definitie tot lange en meestal ook onbetrouwbare doorlooptijden. Als je deze structuur handhaaft, is het onmogelijk de doorlooptijden drastisch te reduceren, hoe slim je de logistieke systemen ook inricht en hoe geavanceerd je ook gebruik maakt van ICT. Zo heeft de keuze voor een functionele structuur ook consequenties voor alle andere aspecten van de bedrijfsvoering waaraan met geïsoleerde oplossingen op die deelgebieden niet te tornen valt.

4. Combineren van eisen

In de integrale benadering wordt niet alleen naar de kwaliteit van de organisatie gekeken, maar worden ook kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsrelaties gezien als relevante resultaatgebieden. Die gebieden kunnen als volgt worden omschreven (zie ook Groep Sociotechniek, 1986; De Sitter, 2000):

- De kwaliteit van de organisatie heeft betrekking op het vermogen van de organisatie aan de markteisen te voldoen. Bijvoorbeeld: eisen op het gebied van kostenbeheersing, beheersing van kwaliteit, beheersing van wachttijden en doorlooptijden, milieubeheersing, flexibiliteit wat de productmix betreft, flexibiliteit gericht op maatwerk en klantgerichtheid en vermogen tot (sociale) procesinnovatie en vermogen tot (strategische) productinnovatie (zie De Sitter, 1994).
- De kwaliteit van de arbeid heeft betrekking op het vermogen van de organisatie om de betrokkenheid van de werknemers te mobiliseren, zich uitend in onder meer een laag verloop en verzuim. De Sitter (1994) noemt ook in dit kader aan de organisatie gestelde eisen, zoals beheersbare stresscondities en de mogelijkheden om zich te ontwikkelen, om te leren.

- De kwaliteit van de arbeidsrelaties heeft betrekking op het vermogen van (de relatiestructuur binnen) de organisatie om productieve en coöperatieve samenwerking te mobiliseren tussen de verschillende interne en externe partijen. De relatiestructuur, ofwel de structuur van wederzijdse afhankelijkheden dient gericht te zijn op het mobiliseren van onderling vertrouwen op basis van wederzijdse belangen.

Optimalisatie van de kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de arbeidsrelaties kunnen volgens de integrale ontwerpbenadering tot op zekere hoogte hand in hand gaan. Het gaat erom dat de structurele ruimte wordt gecreëerd om eisen op deze gebieden te combineren. Een sleutelbegrip is in dit verband het begrip *regelcapaciteit*. Zoals nog uitvoerig zal blijken is de ruimte om zelf het werk op een werkplek of in een werkgroep of in een afdeling te regelen een voorwaarde voor verbetering van de kwaliteit van de organisatie (bijvoorbeeld meer flexibiliteit), van de kwaliteit van de arbeid (bijvoorbeeld meer betrokkenheid bij het complete werkproces) en van de kwaliteit van de arbeidsrelaties (bijvoorbeeld meer ruimte om zelfstandig, in wederzijdse afstemming met anderen, problemen op te lossen). In hoofdstuk 5 zullen we uitgebreid terugkomen op de rol die regelcapaciteit speelt in zowel de organisatie-analyse van de moderne sociotechniek (MST) als de theorie over herontwerp.

5. Betrokkenheid

Een slecht moreel, gebrek aan motivatie en soms ernstige uitingen van apathie en frustratie werden in de Durham-casus rechtstreeks veroorzaakt door de splitsing van taken op basis van klassieke ingenieursprincipes (Taylor, 1911). Door taaksplitsing werd de zin aan het werk ontnomen en werd het onmogelijk gemaakt zicht en greep te houden op de totale taak; men werd machteloos ten opzichte van de gevaarlijke en grillige ondergrondse situatie. Hoewel de sociotechniek aanvankelijk theoretisch nogal geworsteld heeft met het concept arbeidsmotivatie (men kwam niet veel verder dan een lijstje met '*psychological requirements of jobs*') is men zich altijd bewust geweest van de motivatieproblemen die de Tayloriaanse benadering met zich meebrengt en het feit dat in de productiestructuur de kern van de oplossing gezocht moet worden.

Sinds de Durham-casus zijn het opleidingsniveau en daarmee het aspiratieniveau van de werkende beroepsbevolking sterk gestegen. Daarmee is het belang van de thema's vervreemding, arbeidsmotivatie en kwaliteit van de arbeid alleen maar toegenomen. De integrale ontwerpbenadering heeft specifieke opvattingen over de kwaliteit van de arbeid ontwikkeld. Centraal in die opvattingen staat dat niet *arbeids-tevredenheid* moet worden opgevat als een indicator voor de kwaliteit van de arbeid, maar *betrokkenheid* bij het werk. Arbeidstevredenheid, zo stelt onder meer De Sitter (1994), kan worden gezien als een indicatie voor de aanpassing aan een bepaalde werksituatie. Tevredenheid kan bijvoorbeeld een uitingsvorm zijn van gelatenheid ten opzichte van een onveranderbaar gebleken organisatie. En ontevredenheid kan

ook voortkomen uit betrokkenheid en ambitie. Regelcapaciteit op de werkplek is bepalend voor de kans op betrokkenheid. In hoofdstuk 6 komt deze thematiek uitvoerig aan de orde.

6. Complexiteitsreductie en 'requisite variety'

In de Durham-case werd aangetoond dat werken in 'autonome groepen' een alternatief is voor gefractioneerde individuele taken zonder eigen verantwoordelijkheid. Een autonome groep mijnwerkers is verantwoordelijk voor de totale taakcyclus. De groep sluit zelfstandig contracten af, stelt haar eigen productiedoelen, lost zelf storingen op, regelt intern de taakverdeling, zorgt zelf voor externe coördinatie, neemt zelf mensen aan enzovoort. De groep als bouwsteen van de organisatie is sinds de Durham-casus een belangrijk element in de sociotechniek gebleven. Hierin onderscheidde deze richting zich van andere bekende theorieën op het gebied van taakontwerp, zoals de 'two factor theory' van Herzberg (1974) of de taakkenmerken theorie van Hackman en Oldham (1975), die gericht zijn op herontwerp van individuele taken. Het concept van de (semi)autonome groep (productiecel, selfmanaging group, hele taakgroep) blijkt bij uitstek bruikbaar te zijn in moderne organisaties die moeten inspelen op turbulente markteisen en die nieuwe technologieën moeten adopteren.

Ook in onze integrale bedrijfskundige theorie blijft het team een belangrijke bouwsteen als onderdeel van een meeromvattende ontwerpstrategie. In wezen is de integrale ontwerpbenadering gericht op reductie van structurele complexiteit. Dat wil zeggen op de reductie van het aantal knooppunten en interfaces in de organisatie als interactienetwerk. Zoals inleidend al is opgemerkt in hoofdstuk 1 neemt het aantal afstemmingsrelaties en dus de structurele complexiteit in een organisatie exponentieel toe met de toename van de arbeidsverdeling. Structurele complexiteit heeft tot gevolg dat er weinig regelcapaciteit is op de werkplekken en in de functionele eenheden. We komen daar nog uitvoerig op terug in onder meer hoofdstuk 5, maar eenvoudig gezegd komt het erop neer dat arbeidsverdeling leidt tot smalle (groeps)taken met heel veel afstemmingsrelaties. Binnen de eigen smalle taak kan men dus zelf weinig regelen en er zijn zoveel afstemmingsrelaties met anderen dat men ook het overzicht en de tijd mist om zelf het eigen werk met anderen af te stemmen. In dat geval is men, zoals in een bureaucratisch regime, aangewezen op regels, voorschriften en procedures. De integrale ontwerpbenadering is gericht op complexiteitsreductie door beperking van de mate van arbeidsverdeling. Dat moet leiden tot bredere (groeps)taken met veel minder afstemmingsrelaties en dus veel meer regelcapaciteit.

Complexiteitsreductie is dus niet een doel op zich maar een middel om de regelcapaciteit te verhogen daar waar deze tekortschiet. De regelmogelijkheden moeten in balans zijn met de regelnoodzaak. Je zou ook kunnen zeggen dat de variatiemogelijkheden waarover de organisatie moet beschikken in balans moeten zijn met de variatie of

veranderlijkheid in de omgeving waarop de organisatie wil inspelen. Dat is het principe van de 'requisite variety' (Ashby, 1969).

7. Structuurdenken

De integrale ontwerpbenadering is een structuurbenadering omdat de structuur van arbeidsverdeling gezien wordt als een belangrijke voorwaarde om te voldoen aan de moderne functie-eisen. Het begrip structuur leidt nogal eens tot verwarring in relatie tot deze benadering. Het begrip wordt vaak geassocieerd met een eenzijdig soort 'structuurdenken' gericht op controle en beheersing, het wordt ook geassocieerd met formele organogrammen ('harken'). Dat is een bureaucratische interpretatie. Bureaucratisch organiseren betekent zo veel mogelijk structuur aanbrengen.

In onze benadering wordt onder structuur verstaan de groepering en koppeling van activiteiten. Op microniveau gaat het om de groepering van activiteiten binnen werkplekken en de koppeling (interfaces) tussen die werkplekken. Op mesoniveau gaat het om de groepering van activiteiten binnen taakgroepen en de koppeling tussen die groepen. Op macroniveau gaat het om de groepering van activiteiten binnen grotere eenheden en de koppeling tussen die eenheden. Het gaat hierbij om de feitelijke arbeidsdeling, formeel of informeel. De manier waarop de arbeid verdeeld is in een organisatie is bepalend voor dit interactienetwerk. Het gedrag van de actoren op hun posities kan niet begrepen worden zonder deze structuur in beschouwing te nemen. Zo zullen we in deel 2 van dit boek zien dat de vaak disfunctionele (informele) gedragingen en relaties kenmerkend zijn voor een bureaucratisch regime.

De integrale structuurbenadering is uitdrukkelijk niet gericht op het aanbrengen van zo veel mogelijk structuur. Het tegendeel is meestal het geval. Meestal richt integraal ontwerpen zich op 'ontstructureren' van organisaties die vastzitten in hun eigen bureaucratie. Bij het terugdringen van knellende structuur gaat het erom zorgvuldig te werk te gaan. Integraal ontwerp is gericht op het zoeken van flexibele structuren die goed aansluiten bij de omgevingscondities en de strategische keuzes van de organisatie.

8. Subsystemen en aspectsystemen

Uit de oorspronkelijke sociotechnische theorie kunnen we leren dat het functioneren van een organisatie het resultaat is van de combinatie van het technische subsysteem ofwel de technische 'organisatiehardware' en het sociale subsysteem ofwel 'organisatiesoftware'. Het sociale subsysteem omvatte onder meer de werkkrollen, de rapportagestructuur, de beloningsstructuur, de relatie tussen leiding en medewerkers en de cultuur. Het technische subsysteem omvatte het productieproces met de harde systemen op het gebied van planning, logistiek en financiën. Een centraal concept was zoals reeds genoemd 'joint optimisation' gericht op de *best match* van het sociale en het techni-

sche subsysteem. Dit was een doorbraak in de wijze waarop over organisaties gedacht werd. Het technische systeem was immers het werkveld voor de ingenieurs en het sociale systeem was het werkveld voor psychologen en sociologen. Deze beroepsgroepen waren destijds sterk van elkaar gescheiden en hadden nauwelijks contact. Of dat in de 21ste eeuw nu zoveel anders is, valt overigens te betwijfelen.

Het onderscheid in technisch subsysteem en sociaal subsysteem is systeemtheoretisch eigenlijk een onjuist en ontwerptechnisch geen vruchtbaar onderscheid, zoals later nog uitvoerig zal worden toegelicht. Mede op basis van ontwikkelingen in de algemene systeemtheorie (zie hierboven) wordt in de integrale benadering dit onderscheid losgelaten. In de integrale aanpak wordt een organisatie afgebeeld als een sociaal systeem dat kan worden opgevat als een sociaal netwerk met op de knooppunten werkplekken of op een hoger aggregatieniveau werkeenheden. De mensen op die werkplekken of in die werkeenheden beschikken over technische attributen. Het is onmogelijk die mensen en hun technische attributen gescheiden weer te geven in subsystemen. Subsystemen daarentegen worden in de MST opgevat als onderdelen van de organisatie zoals afdelingen of (werk)groepen.

Wel is het mogelijk het hele systeem vanuit een technische optiek te beschouwen. We kijken dan naar de technische kant van de organisatie en noemen dat het technische aspectstelsel. Ook kun je kijken naar de economische kant (economisch aspectstelsel) van de organisatie of naar de logistieke kant (logistiek aspectstelsel) of naar de sociale kant (sociaal aspectstelsel) of naar welk aspect dan ook. Voor het onderscheid tussen sociaal en technisch subsysteem is een ander onderscheid in de plaats gekomen dat ontwerptechnisch van groot belang is. Dat is het onderscheid tussen *productiestructuur* (de verdeling en koppeling van de uitvoerende activiteiten) en *besturingsstructuur* (de verdeling en koppeling van de bestuurlijke of regelende activiteiten). In hoofdstuk 5 wordt de systeemtheoretische manier van kijken van de integrale ontwerpbenadering verder uitgediept.

9. Hoofd in de wolken, benen op de grond

Integraal ontwerpen betekent dat je je bij het zoeken naar een nieuwe structuur moet losmaken van de bestaande structuur en dat je bovendien niet bij voorbaat al allerlei beperkingen moet inbouwen in het ontwerp op basis van veronderstelde haalbaarheid. Het gaat erom eerst het herontwerp consequent te doordenken op basis van structuurbouwprincipes. Het belangrijkste richtsnoer is daarbij het streven naar complexiteitsreductie. Nadat je consequent hebt doordacht hoe het ontwerp er in het ideale geval zou moeten uitzien, kun je de beperkingen en voorwaarden waar je aan gebonden bent, op de korte en de lange termijn, vertalen in een realistisch plan. Het motto is dus: eerst met het hoofd in de wolken en dan weer met de benen op de grond. Dit lijkt misschien een open deur, maar in de praktijk van het organisatieherontwerp bestaat er een sterke

neiging bij mensen om alternatieven voor een nieuwe organisatie af te wijzen op grond van argumenten die ontleend zijn aan de situatie die juist veranderd moet worden. Zo is men in een bureaucratie geneigd om de problemen te bestrijden met zijn eigen oorzaken. Men probeert bijvoorbeeld de problemen die ontstaan door bureaucratische regelgeving te bestrijden met nog meer regelgeving. Het gaat er bij integraal herontwerp om die vicieuze cirkel radicaal te doorbreken.

10. Proces van veranderen

Het proces van verandering staat niet centraal in dit boek maar is niettemin van het grootste belang bij integraal herontwerp gericht op regimetransformatie. Ontwerpen en ontwikkelen kunnen conceptueel onderscheiden, maar praktisch niet gescheiden worden. Een belangrijke vraag in dit verband is wie betrokken zijn bij het ontwerp van de organisatie. Uit de Durham-casus is geleerd dat medewerkers wel degelijk in staat zijn om mee te denken bij de inrichting van hun eigen werkproces. Dit was indertijd een uiterst gevoelig onderwerp waarover uiteindelijk weinig gepubliceerd mocht worden. Dit laat zien dat in de eerste sociotechnische studie niet alleen aandacht was voor ontwerpvariabelen en psychologische variabelen, maar dat ook het onderwerp participatie centraal stond.

In onze opvatting produceert in het ideale geval de organisatie haar eigen herontwerp. Dat heeft twee voordelen. In de eerste plaats zal zelfontwerp draagvlak opleveren voor de veranderingen en in de tweede plaats biedt het de mogelijkheid om de lokale kennis te benutten uit alle delen van de organisatie om het nieuwe ontwerp handen en voeten te geven. De expert heeft in dat geval als rol om de ontwerp-kennis die nodig is om een deugdelijke structuur te kunnen bouwen aan de organisatie over te dragen en om het proces van zelfontwerp te begeleiden. Een beproefde manier om dit proces van zelfontwerp vorm te geven is gebaseerd op werkconferenties. In een serie van werkconferenties wordt een brede eventueel wisselend samengestelde vertegenwoordiging uit de organisatie ingeschakeld bij het doorgronden en ontwerpen van de eigen organisatie.

Arbeidsverdeling kent een formele en zichtbare kant, maar ook een mentale kant. Bij 'professionals' zie je bijvoorbeeld vaak dat zij er als vanzelfsprekend van uitgaan, 'dat zij er zijn voor de vakinhoud, hun baas moet het proces maar organiseren en problemen voor hen oplossen, en het management moet er maar voor zorgen dat er genoeg geld is'. Het veranderen van arbeidsdeling vergt dus ook een mentale omslag. De historie van de Organizational Development in de jaren zestig en zeventig, heeft ons echter al geleerd dat een eenzijdige aandacht voor de mentale en culturele kant, zonder aandacht voor de harde structuurkant, weinig oplevert. Het proefschrift van De Sitter (1970) maakte dat ook al duidelijk. In een onderzoek werd de leiderschapsstijl van het middenkader gemeten voor en na een intensief trainingsprogramma. In de meting kort

na de training bleek verandering in de stijl van leidinggeven te hebben plaatsgevonden. In een vervolgmeting drie maanden na de training bleek echter dat alles weer bij het oude was. Het nieuwe gedrag bleek te worden ontmoedigd door organisatorische condities. Het is dan dweilen met de kraan open. Toch is dat wat nog steeds gebeurt in veel trainings- en ontwikkelingsprogramma's. De integrale ontwerpbenadering wil organisatieontwikkeling dan ook uitdrukkelijk plaatsen binnen een structureel kader.

Hieronder presenteren we in de box Over de muur, een casus uit 2005. Het is opvallend hoeveel overeenkomsten nog steeds te zien zijn tussen deze casus en de Durham-casus, ook al gaapt er een gat van meer dan een halve eeuw tussen beide.

Over de muur

Gedeeltelijk overgenomen uit: *Pharmaceutisch weekblad*, nr. 32, 2005.

“Patiënten met vaatproblemen komen normaal gesproken bij verschillende specialisten: cardioloog, neuroloog, vaatchirurg, internist. Die hebben allemaal een eigen afdeling, terwijl de patiënten in kwestie dezelfde aandoening hebben. Afhankelijk van de toevallige lichamelijke locatie van het vaatprobleem, kom je bij één van die specialisten terecht. In plaats van het domein van de arts kun je beter de aandoening van de patiënt als uitgangspunt nemen. De behandeling van vaatproblemen, zeker wat preventie betreft, is eigenlijk altijd dezelfde, waar het probleem zich ook openbaart. Dan is het toch raar dat elke discipline dat weer apart zou moeten organiseren! De patiënt wordt van de ene naar de andere afdeling gestuurd, brieven worden uitgewisseld, nieuwe dossiers worden gemaakt, het verhaal van de patiënt wordt nog eens aangehoord. Dat is weinig efficiënt en komt de zorg niet ten goede.” Aldus internist dr. Frank Visseren van het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Daarom is het idee van een vaatcentrum ontstaan. Dit idee kwam van vaatchirurg prof. B. Eikelboom. Hij zag in dat het verstandig was om de krachten van verschillende afdelingen te bundelen en de zorg rondom de vaatpatiënt te organiseren.

De hartpatiënt kwam vaak tussen wal en schip terecht. “De huisarts stuurde de patiënt naar het ziekenhuis en dacht: dat komt wel goed; de specialist in het ziekenhuis dacht: ik maak het bloedvat weer doorgankelijk, en stuur hem daarna terug naar de huisarts. Zo simpel is dat niet. Bij een acuut vaatprobleem horen adequate maatregelen te worden genomen om progressie van de vaatziekte te voorkomen. De kans is anders groot dat de patiënt na een paar maanden terugkomt met een infarct of een ander nieuw probleem. Daar is op maat gesneden zorg voor nodig!” Patiënten, die zijn verwezen naar de vaatchirurg, internist, cardioloog of neuroloog, ondergaan diverse onderzoeken. De specialisten van de deelnemende afdelingen komen bijeen om de resultaten te bespreken en adviezen te geven. “De juiste arts of nurse practitioner wordt bij de juiste patiënt gezocht voor het vervolgtraject. De communicatie tussen artsen loopt gemakkelijker, de lijnen zijn kort. De patiënt heeft het gevoel, en terecht, dat hij goed wordt behandeld, dat er echt zorg

aan hem wordt besteed. De patiënt wordt écht centraal gesteld. Dit is zeker voor vaatpatiënten heel belangrijk, want zij hebben een slechte prognose. Alle zeilen moeten worden bijgesteld om de vooruitzichten te verbeteren.” Visseren vervolgt: “Verwijzen hoort geen puzzel te zijn die de huisarts moet oplossen. Stuur hem naar het vaatcentrum, daar wordt gezorgd dat de juiste arts of artsen worden ingeschakeld.”

Visseren benadrukt het belang van het multidisciplinair elektronisch patiëntendossier (EPD). “Wat het EPD vooral doet, is informatie samenvoegen, zodat je snel een profiel hebt. Van een aantal patiënten komt geen letter op papier, worden alle gegevens digitaal ingevoerd. Dag en nacht opvraagbaar voor iedereen die geautoriseerd is. Het systeem vergemakkelijkt de terugkoppeling naar de eerste lijn. In het EPD zit een medicijnvoorschriftmodule waarin de apotheek meekijkt en waarschuwt voor interacties tussen voorgeschreven regels.”

2.4 Ter afsluiting

Studenten en vele anderen die van doen hebben met organisaties vinden het niet gemakkelijk om naar organisaties te kijken vanuit een integraal kader. Men is meestal gewend om naar organisaties te kijken vanuit een bepaald vakgebied, dus vanuit een bepaald aspect. De integrale structuurbenadering is niet in te delen bij een discipline maar biedt het structurele kader die de bijdragen vanuit verschillende vakgebieden integreert, die voorwaarden schept, eisen stelt en beperkingen oplegt aan de inzet van de verschillende vakgebieden of de disciplines die zich bezighouden met organisaties, zoals: productietechnologie, logistiek, HRM, kwaliteitszorg, onderhoudsbeheersing, financieel beheer of ICT.

Een integrale aanpak verlangt dus een andere manier van kijken dan men doorgaans gewend is. Vanuit het oogpunt van sociale innovatie is deze benadering echter zeer belangrijk juist omdat ze ruimte kan creëren voor vernieuwingen en ontwikkelingen op alle aspectgebieden. Het vergroten van de regelcapaciteit op uitvoerend niveau stelt bijvoorbeeld volkomen nieuwe eisen aan HRM. Om met de Sitter (1994) te spreken: *human resource management* wordt in dat geval *human resource mobilisation* met allerlei consequenties op het gebied van werving, selectie, opleiding, beoordeling, promotie en beloning. Ook voor alle andere vakgebieden geldt dat zich door vergaande flexibilisering van de structuur op basis van complexiteitsreductie allerlei nieuwe mogelijkheden openen. Dat komt nog uitvoerig aan de orde.

Er is wellicht nog een reden waarom velen moeite hebben met het doorgronden van de integrale ontwerpbenadering. De aanpak kan op het eerste gezicht een paradoxale indruk maken. Zo gaat deze benadering grotendeels over structuur en structuurbouw, terwijl de uitkomst doorgaans is gericht op een verregaande mate van ‘ontstructure-

ring' en structurele vereenvoudiging. En ondanks de aandacht voor structuur is het doel het mobiliseren van menselijk potentieel. Het is dus onvermijdelijk dat het zich eigen maken van de integrale benadering enige inspanning vraagt. Dat is de reden dat wij ervoor gekozen hebben ons boek een beschouwend karakter mee te geven. De tien punten in dit hoofdstuk zijn nadrukkelijk bedoeld als een *begin*, alle punten worden verder uitgediept.

Een andere reden is dat de klassieke wijze van organiseren diep geworteld is in de cultuur en voor veel mensen vanzelfsprekend is. Met andere woorden, het doorgronden van de integrale benadering is voor veel mensen meer dan alleen het cognitief begrijpen van een redenering. Voor veel mensen betekent het ook het loskomen van diepgewortelde veronderstellingen. Om hiervan een voorbeeld te geven: uit een diagnose van een organisatie werd door een van ons de conclusie getrokken dat de neiging de totale procesgang in de organisatie gedetailleerd te plannen en aan te sturen leidde tot een gebrek aan noodzakelijke flexibiliteit. De leiding van de organisatie was het echter niet eens met deze conclusie: het kon toch niet de bedoeling zijn dat ze vanaf nu gingen proberen 'slechter te plannen'. In een veranderlijke en onzekere omgeving is het echter maar in beperkte mate mogelijk om vooraf gedetailleerd te plannen en te sturen. Die redenering is in feite voor de hand liggend en niet complex. De leiding van deze organisatie bestond ongetwijfeld uit intelligente mensen. Maar het is kennelijk moeilijk om zich los te maken van het culturele archetype dat meer complexiteit meer controle vereist en dat meer controle daarom automatisch altijd beter is als de complexiteit toeneemt. Dat is een wezenlijke oorzaak van de neiging in een klassieke organisatie te proberen de problemen op te lossen met hun eigen oorzaken.

Het doel van dit hoofdstuk is het geven van een eerste globale schets van een integrale benadering van organisatieontwerp. Het is onze bedoeling dat met deze schets in het achterhoofd de meer gedetailleerde discussies in deel 1 beter te plaatsen zijn. In dit hoofdstuk hebben we laten zien waar de wortels liggen van onze aanpak. Bovendien hebben we bij wijze van voorproef aangeduid wat de specifieke kenmerken zijn van deze benadering. Daarmee zijn een aantal centrale thema's en begrippen geïntroduceerd die om nadere uitwerking vragen. Het eerste thema dat in het volgende hoofdstuk nader uitgewerkt wordt, is dat van de organisatieregimes.

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)

Dit boek gaat over integraal organiseren. Organisaties staan in deze eeuw voor grote uitdagingen op het terrein van innovatie, klantgerichtheid, flexibiliteit, productiviteitsverhoging en het vinden en behouden van talent. Eenzijdige technische innovaties kunnen daar slechts beperkt aan bijdragen. Ook eenzijdige aandacht voor cultuur en gedrag kent zijn beperkingen. Sociale innovatie heeft betrekking op integrale ontwikkeling en vernieuwing van de arbeidsorganisatie. Veel hedendaagse organisaties zijn gebaseerd op hardnekkige bureaucratische organisatieprincipes. Deze principes zijn echter niet meer van deze tijd.

Het nieuwe integraal organiseren biedt duurzame oplossingen voor de beperkingen en disfuncties die kleven aan traditioneel gestructureerde organisaties. We hebben niet de illusie dat met *quick fixes* en *quick wins* de oplossing van alle organisatieproblemen van vandaag wordt gevonden. Het eerste deel van dit boek is daarom gericht op het doorgronden van organisaties. Waarom functioneren organisaties onder bepaalde condities zoals ze functioneren en waarom gedragen mensen zich onder bepaalde condities zoals ze zich gedragen? Het fundamenteel doorgronden van de problemen is een voorwaarde voor het vinden van duurzame oplossingen. Bij het vinden van deze structurele oplossingen voor organisatieproblemen, uitgewerkt in het tweede deel van dit boek, is de strategie die de organisatie nastreeft leidend. Het primaire proces en de eisen die daaraan worden gesteld om de strategie te kunnen realiseren, zijn het aangrijpingspunt voor het organiseren. Bij het integraal organiseren staan de oplossingen bovendien niet bij voorbaat vast, maar gaat het juist om het vinden van ontwerpoplossingen die specifiek zijn voor elke organisatie. We behandelen in dit kader een integrale ontwerpketen die ondersteuning biedt, om in de praktijk te zoeken naar oplossingen voor de specifieke situatie.

Het nieuwe organiseren is een boek voor studenten, praktijkbeoefenaars en organisatiedeskundigen die echt de moeite willen nemen zich te verdiepen in het functioneren van organisaties tegen hun structurele achtergrond en mee willen denken over duurzame sociale innovatie.

Herman Kuipers is emeritus hoogleraar Sociotechniek aan de Technische Universiteit Eindhoven en emeritus hoogleraar Organisationspsychologie aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda. Momenteel is hij actief als onafhankelijk organisatieadviseur binnen "Bos & Kuipers". Daarnaast houdt hij zich, binnen de stichting "Promotum Promovendi", bezig met de ondersteuning van buitenpromovendi.

Pierre van Amelsvoort is als organisatieadviseur van de ST-Groep sinds 1982 betrokken bij integrale organisatievernieuwing in diverse branches in België en Nederland. Tevens is hij docent bij de Avondopleiding Bedrijfskunde Nijmegen, de TSM Business School, Flanders Synergy en het SIOO. Van 1993 tot 2007 was hij bijzonder hoogleraar Sociotechniek aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Thans is hij hoogleraar Sociale Innovatie aan de Katholieke Universiteit Leuven. Hij is mede-initiatiefnemer van het Vlaams-Nederlandse "Ulbo de Sitter Instituut" i.o. voor kennisontwikkeling en -verspreiding over het nieuwe organiseren.

Eric-Hans Kramer is theoretisch psycholoog en werkzaam als universitair docent Organisationspsychologie aan de Nederlandse Defensie Academie te Breda. Hier houdt hij zich bezig met diverse thema's zoals veiligheidsmanagement, (modulair) organisatieontwerp, sensemaking processen bij militairen in uitzendgebieden en private sector development in post-conflict gebieden.

