

## **VAN HIËRARCHIE NAAR ZELFSTURING EN PARTNERSHIP**

Beter presteren door bestuurlijke innovatie:  
management als dienstverlening in een  
op zelfsturing gebaseerd besturingssysteem.  
Een verkennend onderzoek.

## **VAN HIËRARCHIE NAAR ZELFSTURING EN PARTNERSHIP**

Beter presteren door bestuurlijke innovatie:  
management als dienstverlening in een  
op zelfsturing gebaseerd besturingssysteem.  
Een verkennend onderzoek.

Ontwerp omslag: Haak Kranen Ontwerpers, Houten

© 1999, Rob Land, Houten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

# VAN HIËRARCHIE NAAR ZELFSTURING EN PARTNERSHIP

Beter presteren door bestuurlijke innovatie:  
management als dienstverlening in een  
op zelfsturing gebaseerd besturingssysteem.  
Een verkennend onderzoek.

## PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van  
de graad van doctor aan de Universiteit Twente,  
op gezag van de rector magnificus,  
prof. dr. F.A. van Vught,  
volgens besluit van het College voor Promoties  
in het openbaar te verdedigen  
op vrijdag 28 mei 1999 te 13.15 uur.

door

Robert Frank Land  
geboren op 26 oktober 1951  
te Bloemendaal

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promotoren:

Prof. dr. ir. O.A.M. Fisscher

Prof. dr. J.C. Looise

Samenstelling promotiecommissie:

Voorzitter:	prof.dr. A.F. Brand	Universiteit Twente T&M
Secretaris:	prof.dr. A.F. Brand	
Promotor(en):	prof.dr.ir. O.A.M. Fisscher	Universiteit Twente T&M
	prof.dr. J.C. Looise	Universiteit Twente T&M
Leden:	prof.dr.ir. J.J. Krabbendam	Universiteit Twente T&M
	prof.dr. D. Nauta	Universiteit Twente WMW
	dr. M.J. van Riemsdijk	Universiteit Twente T&M
	prof.dr. H. R. Commandeur	Universiteit Nijenrode
	prof.dr. W.F.G. Mastenbroek	Vrije Universiteit Amsterdam

Dit proefschrift draag ik op aan de mensen van Emotron (voor 1997 PIV Eldutronik). Jullie hebben mij laten zien hoe een organisatie kan werken waar zelfsturende mensen, klanten en medewerkers, warm voor lopen.

---

## VOORWOORD

---

Aan het einde van dit promotieonderzoek staan voor mij twee zaken als een paal boven water en blijft er die ene vraag ...

*Zonder een goede reden om eraan te beginnen kan het niet. Dat weet ik vooral zeker als die reden te maken heeft met bestuurlijke innovatie.* Net als bij de bedrijven die ik heb onderzocht, lag ook bij mijzelf de aanleiding in een periode waarbij wel duidelijk was dat de ‘oude manier van sturen’ niet meer werkte en ‘de nieuwe manier’ zich aandienende als een vermoeden. Dit vermoeden ging voor mij (ook net als bij de onderzochte bedrijven) over een manier om mij los te maken uit ‘hiërarchische beknelling’ en ‘bureaucratie’ op weg naar wat ik nu noem meer ‘zelfsturing en partnership’. Op deze ingeslagen weg gingen mijn persoonlijk traject en professionele ontwikkeling als organisatie-adviseur en loopbaan-coach hand in hand in een proces van ervaringsleren, inclusief dit wetenschappelijk onderzoek. Aan het begin van het promotieonderzoek stelde promotor Olaf Fisscher steeds de vraag ‘waar ben je nu echt nieuwsgierig naar?’ om de onderzoeksvraag helder te krijgen. Achteraf gezien denk ik dat het mij ging om zicht te krijgen op een nieuw soort organisatie, waarin zelfsturende, verantwoordelijke mensen op prijs worden gesteld. Ik zag steeds meer mensen die zelf al verder waren dan de organisatie waarin ze werkten.

Ik wilde organisaties onderzoeken die voorop liepen in het creëren van een goede bedding voor zelfsturing: hoe werkt zo’n organisatie in de praktijk? Ze bleken er te zijn! En ik ben nu enthousiast over wat ik daar heb geleerd. De uitkomsten van het onderzoek zijn rechtstreeks gebaseerd op de innovatieve bestuurlijke ontwikkelingen in de praktijk. Ik weet nu beter hoe niet alleen zelfsturing, maar ook partnership er in de praktijk uitziet. En dat zelfsturing nooit echt iets kan worden zonder partnership.

*Ik weet ook dat dit onderzoek niet tot stand zou zijn gekomen zonder zelfsturing en zeker niet zonder partnership.* Achteraf gezien is er een lange keten van mensen die steeds op beslissende momenten ‘ergens vandaan kwamen’ en hielpen om verder te komen. Zonder zulke mensen was ik, al zelfsturend, al vele malen vastgelopen in het onderzoek. Inmiddels bestaat voor dit bijzondere verschijnsel een term, ‘synchroniciteit’<sup>1</sup>, die er op neer komt dat dit geen toeval is.

Het voorwoord van een boek of, in dit geval een proefschrift, is de plaats bij uitstek om al

---

<sup>1</sup> De term ‘synchroniciteit’ is afkomstig van Carl Jung (1960) die als eerste dit verschijnsel onder woorden bracht. Synchroniciteit betekent volgens hem het zien van betekenisvolle toevalligheden en hij beschouwt het als een ‘acausaal verbindend principe’ in het universum. Op het moment dat je iets nodig hebt, komt het ergens op een onverwachte manier vandaan en het is belangrijk dat je ‘het’ toelaat en je je laat verrassen.



---

deze mensen te bedanken en verbaasd te zijn over al dat partnership. In dit proefschrift past het om verschillende terreinen van partnership te onderscheiden in een ordening zonder rangorde.

Want het partnership op al deze terreinen was noodzakelijk om de onderneming te laten slagen, deze mensen waren aanvullend in de keten van gebeurtenissen die leidde tot het resultaat.

Voordat ik de verschillende terreinen langsloop en mijn partners daarin bedank, wil ik in het algemeen de mensen bedanken, vrienden en hulpverleners, die niet genoemd worden, maar mij wel op iets meer afstand hebben gestimuleerd. Dat was ook noodzakelijk om mentaal fris en fysiek gezond te blijven tijdens deze krachtproef. Want dat is promoveren.

De medewerking van mensen in de onderzochte organisaties om op dit gevoelige terrein in 'hun keuken te laten kijken' is een voortdurende inspiratiebron geweest om van dit onderzoek iets te maken. Zij laten zien wat er mogelijk is als het vertrouwen in zelfsturing en partnership toeneemt. Soms kreeg ik het expliciete verzoek om deze kennis vooral aan anderen door te geven, zodat die er ook van kunnen profiteren. Ellen Rooyackers en Fred van de Zwart van Eldutronik (nu Emotron), Kees Koster, Manon Lijftocht en Marja Wildeboer van Mexx en Tonny Scharenborg en Wim Badenhop van Nedap wil ik bedanken voor hun speciale rol bij het aanboren van al deze inspiratie. Voor de baanbrekende leiders van de koploper-organisaties in het proces naar zelfsturing en partnership, die ik allen heb ontmoet (respectievelijk Rob van Doorn, Rattan Chadha en Joost Westendorp), heb ik veel respect.

Om het onderzoek tot een wetenschappelijk onderzoek te maken bedank ik allereerst de drie begeleiders uit de begeleidingscommissie van de Universiteit Twente, prof. Olaf Fisscher, prof. Arie Brand en prof. Jan Cees Looise. Jullie hebben mij de mogelijkheid geboden en ik besef dat het daarna een moeilijke opgave was om iemand van buiten de wetenschappelijke wereld op het gebied van bestuurlijke innovatie tot de promotie-eindstreep te begeleiden. Iemand die regelmatig botste met de wetenschappelijke 'body of knowledge', die in het verleden is opgebouwd en die ook nog fors moest worden geholpen/bijgestuurd op het vlak van methodologie en wetenschappelijk formuleren. Het geeft mij een voldaan gevoel dat, na een langdurig gezamenlijk zoekproces waarin je ook elkaar zoekt en soms dreigt kwijt te raken, wij samen enthousiast zijn over de uitkomst. Arie Brand wil ik bedanken voor zijn speciale rol om mij door de dieptepunten heen te loodsen.

Buiten de begeleidingscommissie heb ik op dit gebied absoluut noodzakelijke adviezen en steun gekregen van prof. Harry Commandeur en dr. Maarten van Riemsdijk, waarvoor veel dank. Om het vertrouwen vast te houden, dat ik inhoudelijk op de goede weg zat en bij het in de haven loodsen van het promotieschip, is ook ondersteuning van buiten de wetenschappelijke wereld onontbeerlijk geweest. Jan van der Voort is als organisatie-psycholoog een ervaren loods die mij geweldig heeft geholpen. Jan Jaap Radius heeft mij van meer 'brain-waves' voorzien dan hij waarschijnlijk zelf weet. Op afstand waren er auteurs op dit gebied die een aanzwellende stroom van munitie leverden om gaten te schieten in het plafond van het mij toch vaak benauwende gebouw van de wetenschappelijke 'body of knowledge' (Arnold Cornelis, Peter Block en vele anderen).

Tijdens het promotietraject is het ook van onschatbare waarde geweest dat ik door een aantal organisaties in de gelegenheid ben gesteld om ze als coach te begeleiden naar zelfsturing en partnership. Partners op dat gebied zijn zeker Egbert Gritter, Susanne Plass, Christel Bogers, Bart Nitrau en Edna Walhain.

Bij het goed op papier krijgen van het proefschrift hebben Hans de Wit, Anjo Roorda, Jolanda van Luipen en collega Kees Thijssen mij onmisbaar geholpen met talenten die ik

---

minder in huis heb. Kees heeft bovendien veel geduld gehad met zijn zakenpartner, die vaak 'met zijn hoofd ergens anders zat'.

Dat laatste is nog wel het meest van toepassing op Geeke, mijn levenspartner, en dochters Jemma en Sophie. Ik hoop dat mijn 'zombie-gehalte' weer snel afneemt en vind dat zij erg veel verstand hebben van partnership. Zonder zo'n basiskamp was dit promotie-avontuur in de verste verte niet mogelijk geweest. Maar ja, zo gingen de dingen in mijn geval: Geeke is weer de dochter van prof. Hein Kuhlmeijer en Nel Kuhlmeijer-den Boer. Mijn schoonvader is eigenlijk de promotor en loods achter de schermen van het hele promotietraject (nu 83 jaar en: 'Rob, die zelfsturing, dat is een groot gat in de markt!').

En als verlengstukken van dit basiskamp waren er ook nog eens de 'ideale plekken' om vele maanden te schrijven in het Brouwershuis bij Bernadette Claus in Watou (België) en in het Atelier bij Ineke den Hartog in Doorn.

*Als ik al die partners hier nu bij elkaar zie staan, rest vooral dankbaarheid en verbazing: hoe is het mogelijk en wat zit er toch achter dat woord 'synchroniciteit'?*

Mijn dochters geven als antwoord: 'Rob, dat wil je niet weten!'

Rob Land, Doorn, januari 1999.

---

# Inhoud

---

1	<b>Inleiding</b>	1
1.1	Introductie van het onderzoeksthema en van de vraagstelling	1
1.1.1	Aanleiding	1
1.1.2	Onderzoeksthema: van hiërarchie naar zelfsturing en partnership ten behoeve van dienstverlening	12
1.1.3	Vraagstelling	17
1.2	Opzet en verantwoording van het onderzoek	20
1.2.1	Uitgangspunten	21
1.2.2	Onderzoeksofzet	25
1.2.3	Relevantie	27
2	<b>Theoretisch perspectief I: algemeen referentiekader</b>	31
2.1	Uitgangspunten	31
2.2	Nog onvoldoende theoretisch (in-)zicht	32
2.3	Aangrijpingspunten in de theorie	33
2.4	Het algemeen theoretisch referentiekader	36
2.4.1	Het systeemontwikkelingsmodel van Cornelis	36
2.4.2	De toevoeging van Cornelis	42
3	<b>Theoretisch perspectief II: uitwerking macro, meso, micro</b>	47
3.1	Inleiding	47
3.2	Macro: de maatschappelijke context	47
3.2.1	Visies op maatschappelijke ontwikkelingsfasen	48
3.2.2	Internationale cultuurverschillen en cultuurverandering	50
3.3	Meso: organisaties	59
3.3.1	Opkomst van de klassieke organisatiebenadering: de organisatie als 'machine'	59
3.3.2	Opkomst van 'organisatie' als zelfsturend open systeem en 'organiseren' als proces	63
3.3.2.1	Van organisatie als 'machine' naar organisatie als open systeem	64
3.3.2.2	Structuurlijn: opkomst van marktgerichte structuren	67
3.3.2.3	Proceslijn: opkomst van marktgerichte processen	70
3.3.3	Managementconcepten voor marktgerichte processen	74
3.3.3.1	Opkomst van de procesorganisatie	76
3.3.3.2	Opkomst van de lerende organisatie	78
3.3.3.3	Onderliggende concepten	80
3.3.4	Betekenis in het perspectief van de vraagstelling	83
3.4	Micro: groepen en leiderschap	87
3.4.1	Mensen in organisaties worden belangrijk	88
3.4.2	Naar innerlijke motivatie en tweezijdig commitment	90
3.4.3	Groepsontwikkeling naar zelfsturing	94
3.4.4	Naar situationeel leiden en volgen	96
3.4.5	Taakstructurering voor groepen en individuen	102
3.5	Conclusies	104

<b>4</b>	<b>Modelvorming en operationalisering</b>		109
4.1	Inleiding		109
4.2	Een visie op de ontwikkeling naar zelfsturing in organisaties		110
4.2.1	Het gehele ontwikkelingsproces in enkele hoofdlijnen		111
4.2.2	Ontwikkelingsproces van hiërarchie naar zelfsturing en partnership ten behoeve van dienstverlening		114
4.3	Model dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership		122
4.3.1	Besturingsuitgangspunt met 'programma van eisen'		123
4.3.2	Micro: groeps- en individueelniveau		126
4.3.3	Meso: organisatieniveau		128
4.3.4	Micro-meso: relatie tussen aansluitende organisatieniveaus, inclusief tussen groeps- en organisatieniveau		131
4.3.5	Ontwikkeling van het sturingsproces		133
4.4	Toelichting op het model dienstverlening z&p		136
4.5	Operationalisering		148
4.5.1	Aspectmodel		148
4.5.2	Het casestudy-onderzoek		153
<b>5</b>	<b>Case: PIV ELDUTRONIK</b>		159
5.1	Inleiding		159
5.2	PIV Eldutronik op hoofdlijnen		160
5.2.1	Positionering		160
5.2.2	Ontwikkeling		161
5.2.3	Profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie		162
5.3	Structuur		163
5.3.1	Formele structuur	163	
5.3.2	Informele structuur		168
5.3.3	Thema's		170
5.4	Processen		176
5.4.1	Sturen en leren		176
5.4.2	Thema's	182	
5.5	Ontwikkelingsproces		186
5.5.1	De organisatie als geheel		186
5.5.2	Individuele ontwikkeling		190
5.6	Evaluatie		192
5.6.1	Innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus		192
5.6.2	Structuur en verhoudingen	193	
5.6.3	Processen en verhoudingen		195
5.6.4	Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie, condities en resultaten		197
<b>6</b>	<b>Case: MEXX (-NEDERLAND)</b>		201
6.1	Inleiding		201
6.2	MEXX op hoofdlijnen		202
6.2.1	Positionering		202
6.2.2	Ontwikkeling		206
6.2.3	Profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie		211
6.3	Structuur		214
6.3.1	Formele structuur	214	
6.3.2	Informele structuur		219
6.3.3	Thema's		225
6.4	Processen		229
6.4.1	Sturen en leren		229
6.4.2	Thema's	233	
6.5	Ontwikkelingsproces		236
6.5.1	De organisatie als geheel		236
6.5.2	Individuele ontwikkeling		239
6.6	Evaluatie		241

6.6.1	Innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus		241
6.6.2	Structuur en verhoudingen	244	
6.6.3	Processen en verhoudingen		245
6.6.4	Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie, condities en resultaten		247
<b>7</b>	<b>Case: NEDAP MARKTGROEP WINDELDIEFSTAL-PREVENTIE</b>		249
7.1	Inleiding		249
7.2	Nedap en de marktgroep Winkeldiefstal-preventie op hoofdlijnen		250
7.2.1	Positionering		250
7.2.2	Ontwikkeling		252
7.2.3	Profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie		257
7.3	Structuur		259
7.3.1	Formele structuur	259	
7.3.2	Informele structuur		264
7.3.3	Thema's		267
7.4	Processen		270
7.4.1	Sturen en leren		270
7.4.2	Thema's	277	
7.5	Ontwikkelingsproces		280
7.6	Evaluatie		285
7.6.1	Innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus		285
7.6.2	Structuur en verhoudingen	286	
7.6.3	Processen en verhoudingen		289
7.6.4	Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie, condities en resultaten		290
<b>8</b>	<b>Cross-case evaluatie</b>		293
8.1	Inleiding		293
8.2	Vergelijking tussen ideaal-typisch model en praktijk op hoofdlijnen		293
8.2.1	Inleiding		293
8.2.2	Innovatie in de sturing/verhoudingen		295
8.2.3	Structuurinnovatie		299
8.2.4	Procesinnovatie		301
8.2.5	Innovatief ontwikkelingsproces: externe condities, vorderingen en resultaten		304
8.2.6	Samenhang in verschillen tussen model en praktijk		307
8.2.7	Ontwikkeling en paradox		309
8.2.8	Conclusie over de bestuurlijke innovatie als geheel		311
8.3	Naar professionele dienstverleners in het gehele proces		315
8.3.1	Algemeen		315
8.3.2	De manager als professioneel dienstverlener		316
8.3.3	Professioneel dienstverlener in het primair proces		317
<b>9</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>		319
9.1	Inleiding		319
9.1.1	Rode draad in het onderzoeksproces		320
9.1.2	Antwoorden op de onderzoeksvraag: samenhang en reikwijdte	321	
9.2	Algemene conclusies		323
9.2.1	Beginnend zicht op innovatie naar een besturingssysteem op basis van zelfsturing		323
9.2.2	Consistentie en paradox in het proces naar zelfsturing in de praktijk		324
9.3	Beperkingen van het onderzoek		326
9.3.1	Nog beperkte ontwikkeling van het nieuwe besturingssysteem in de praktijk		326
9.3.2	Methodologische beperkingen		327
9.4	Managementimplicaties		328
9.4.1	Toepasbaarheid van het nieuwe besturingssysteem		328
9.4.2	Mensbeeld en organisatiecontext		329
9.4.3	Systeembeveiliging		332
9.4.4	Systeemontwikkeling		334
9.5	Terugkoppeling naar theorie en praktijk		337
9.5.1	Toevoeging aan theorie en praktijk		337

---

9.5.2	Aanbevelingen voor nader onderzoek	338
9.5.3	Aanbevelingen voor de praktijk	339
<b>Summary</b>		343
<b>Literatuur</b>		351
<b>Bijlagen</b>		357
1:	Verdwaald in Amsterdam	357
2:	Uitwerking internationale cultuurverschillen en cultuurverandering	359
3:	Theoretisch perspectief in overzichtsschema	
4:	Uitwerking visie op het ontwikkelingsproces naar zelfsturing in organisaties	371
5:	Van 'Woonland', via 'Reisland', naar 'Trekkerland' (metafoor)	375
6:	PIV Eldutronic: organisatieschema september 1993	
7:	Mexx: diverse organisatieschema's	
8:	Nedap: diverse organisatieschema's	
<b>Over de auteur</b>		

## **Over veranderende verhoudingen tussen mensen**

De volgende drie citaten gaan over verhoudingen tussen mensen en laten de veranderende opvattingen daarover in de tijd zien.

### **Eerste grondprincipe van het Confucianisme: 'wu lun'**

'De stabiliteit van een samenleving berust op ongelijke verhoudingen tussen mensen. Er zijn vijf basisrelaties: heerser-onderdaan, vader-zoon, oudere broer-jongere broer, echtgenoot-echtgenote en oudere vriend-jongere vriend. Deze relaties zijn gebaseerd op wederzijdse verplichtingen. De mindere is de meerdere respect en gehoorzaamheid verschuldigd. De meerdere moet de mindere bescherming en consideratie geven.'

500 jaar voor Christus in China volgens Kong Ze, dat wil zeggen Confucius (Hofstede, 1991)

### **Moderne tijden**

Observatie van Ricardo Semler, leider van een platte organisatie in Brazilië in zijn boek *Semco-stijl* (Semler, 1993).

'Ik ken een textielbedrijf dat fijn Engels wollen goed produceerde. De tweehonderd werknemers werkten in een fabriek vol machines, gevestigd in wat men een chic industriepark zou kunnen noemen. De directeur was duidelijk prestatiegericht, te beginnen met zijn eigen prestaties: hij begon vroeg, ging pas laat weer naar huis en nam in de tussentijd alle belangrijke beslissingen. De fabriek was onderverdeeld in gespecialiseerde productiesecties, elk met zijn eigen baas. Elke baas had op zijn beurt een groep ploegbazen die toezicht hielden op het personeel. De boekhouding en de verkoop zaten op de tussenverdieping boven de productievloer en rapporteerden aan hun respectievelijke afdelingshoofden. Alles was strikt hiërarchisch en piramidaal.

Toen ik dit bedrijf niet lang geleden beschreef op een internationaal telecommunicatiecongres, kon ik zien dat de mensen in de zaal steeds verwarder raakten. 'Waar ging dit verhaal over?' leken zij zich af te vragen. Het was gewoon een normaal bedrijf. Er leek helemaal niets bijzonders aan te zijn.

Behalve dan dat deze textielfabriek bestond in 1633 .... volgens een beschrijving uit een oud archief.

De moraal van het verhaal: de vorderingen die wij in de techniek hebben gemaakt, gaan veel verder dan onze mentale ontwikkeling.'

### **Tekst van koningin Beatrix:**

'In de gelijkwaardigheid van mensen ligt de grondslag voor een verdraagzame samenleving.'

Handgeschreven tekst op het kunstwerk dat ter gelegenheid van de opening van de nieuwe Tweede Kamer in 1994 werd aangeboden.

### **Deze drie citaten leiden tot de vraag:**

Hoe zullen de vijf basisrelaties van Confucius en de zakelijke basisrelatie tussen baas en ondergeschikte waar Semler op doelt, in de 21ste eeuw functioneren, zo'n 2500 jaar na Confucius? Zal dit zijn op basis van gelijkwaardigheid (zie de tekst van *koningin Beatrix*)? Veronderstelt gelijkwaardigheid samenwerking op basis van zelfsturing en partnership? (RL)

---

# 1

## *Inleiding*

---

### **1.1 Introductie van het onderzoeksthema en van de vraagstelling**

#### **1.1.1 Aanleiding**

##### **Streven naar beter en minder**

De aanleiding tot het onderzoek ligt in het paradoxale streven naar 'beter en minder', dat wil zeggen beter presteren tegen lagere kosten en met minder mensen.

Hoewel dit streven op zich zelf niet nieuw is, is de druk in deze tijd wel fors opgelopen. Zowel de ambities om te veranderen als de problemen die daarbij moeten worden opgelost zijn groot. Vooral wanneer bij een ingrijpende kostenverlaging een gelijktijdige ingrijpende verbetering van de organisatie uitblijft. Het gaat dan fout met als gevolg de inmiddels bekende verschijnselen: miscommunicatie, stress, uitval, ontslag, et cetera.

De problematiek lijkt structureel van aard te zijn en door conjuncturele opleving slechts tijdelijk aan het oog te kunnen worden onttrokken. Ingrijpende verbetering en kostenverlaging betekenen samen dat de organisatie tot in de kern moet worden aangepast. De mogelijkheden tot verbetering van de bestaande wijze van organiseren leveren onvoldoende op en raken uitgeput; voor het realiseren van hogere prestatieniveaus lijkt *innovatie* nodig. Voor de hand liggende vragen zijn nu: welke innovatie is in de manier van organiseren nodig om te komen tot hogere prestatieniveaus? En: welke onuitgesproken uitgangspunten komen daarbij ter discussie te staan?

##### **Nieuwe uitgangspunten vastpakken zonder de oude los te laten**

Een verklaring voor de omvang van de problemen is, dat wel nieuwe visies op organisatie en management worden geadopteerd, *maar dat tegelijkertijd aan oude uitgangspunten wordt vastgehouden*. Door vast te houden aan schijnbaar vanzelfsprekende uitgangspunten voor organiseren - 'basic assumptions' volgens Schein (1985) - ontstaat onvoldoende ruimte voor



vernieuwing. In dit onderzoek gaat het primair om de vraag of een organisatie *altijd een hiërarchische structuur moet hebben*. Dat uitgangspunt is wellicht de meest centrale pijler - 'basic assumption'- waarop organisaties tot nu toe zijn gebouwd.

### De 'turn-around' van Philips

Toen Philips in het begin van de jaren negentig in een crisis belandde, was de interne bureaucratie zo ver voortgeschreden dat de top moeite moest doen om te ontdekken dat het concern aan de rand stond van de financiële afgrond. Aanvankelijk stond de top zelf ook niet open voor crisisberichten en waren de financiële specialisten het onderling niet eens. Maar toen de cijfers boven water waren en de ernst van de situatie doordrong, werd Operatie Centurion gestart.

In de eerste fase ging het daarbij primair om ingrijpende kostenreductie (ongeveer 15% internationaal), met personeelsinkrimping volgens de kaasschaafmethode en afstoting van onrendabele delen en van delen die niet tot de 'corebusiness' behoren. Geleidelijk verschoof de aandacht vervolgens naar kwaliteitsverbetering, te beginnen in de financiële administratie, en naar partnerships met aanvullende bedrijven. Op dit moment verschuift de aandacht naar thema's als 'empowerment', 'intern ondernemerschap' en innovatievermogen.

Deze verschuivingen - van 'harde' naar 'zachtere' thema's- waren niet vooraf gepland maar kwamen in deze volgorde naar voren omdat ook de problemen en de oplossingen zich in deze volgorde aandienden.

Volgens **J. Timmer**, president-directeur van Philips, in zijn toespraak tijdens de uitreiking van de Ooa-prijs in 1995 aan hem, voor de door hem geleide 'turn-around' Operatie Centurion.

In NRC Handelsblad van 15 november 1996, wordt gewezen op de betrekkelijkheid van het succes van Centurion onder de kop: 'Philips na Centurion opnieuw toe aan groot onderhoud'. Enkele relevante passages uit dit artikel zijn: 'Als laatste fase van Centurion wilde hij (Timmer) de onderneming revitaliseren, vooral door het ondernemerschap overal in de organisatie te laten doordringen. .... Van deze laatste fase van Centurion, de revitalisatie, is in de praktijk nog weinig terecht gekomen, constateren waarnemers en betrokkenen. ....Het ondernemerschap binnen Philips wordt gehinderd door de uitgesproken hiërarchische verhoudingen binnen het bedrijf.'

Opvolger Boonstra vindt dat het management van Philips ingrijpend moet worden verbeterd.

Sommigen hebben het nieuwe Philips motto 'let's make things better' inmiddels vervangen door 'let's manage things better'. Maar het blijft de vraag of dit ook werkelijk gebeurt. Anderhalf jaar na het aantreden van Boonstra wordt naar aanleiding van de presentatie van de verbeterde jaarcijfers in de NRC gesignaleerd dat 'veel dingen nog niet beter zijn'. Er worden onder meer vraagtekens gezet achter de door Boonstra geïntroduceerde besluitvormingsstructuur en managementstijl (NRC 12-2-1998). De verbetering lijkt meer te maken te hebben met de verbeterde marktcondities en sanering dan met fundamentele vernieuwing van het management.

Het veel kleinere PIV Eldutronic, dat net achter Philips eindigde in de Ooa-prijsvraag, heeft grotere voortgang geboekt in de richting van meer ondernemerschap en minder hiërarchie (zie de betreffende case in dit onderzoek).

In de vele recent ontwikkelde managementvisies die, aangeduid met 'empowerment', 'intern

ondernemerschap', 'Business-Proces-Redesign' (BPR)', integrale kwaliteitszorg, lerende organisatie, et cetera, gebaseerd zijn op nieuwe uitgangspunten, blijft het hiërarchische uitgangspunt doorgaans onbesproken.

Dergelijke managementvisies streven naar een *procesgerichte benadering met een aanzienlijke mate van zelfsturing van medewerkers in teams ten behoeve van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening<sup>2</sup> voor een scherpe prijs*.

De relatie met klanten krijgt steeds meer een dienstverleningskarakter, omdat niet meer het produceren van een product voorop staat, maar het optimale gebruik dat een klant van een product of dienst kan maken. Dit optimale gebruik vergt meer dan een eenzijdige kortstondige relatie waarin de klant een kant-en-klaar product koopt. Klantvriendelijke service wordt steeds belangrijker bij het behalen van concurrentievoordeel; de klantrelatie wordt meer interactief en loopt door vanaf het eerste informatieve contact tot het oplossen van problemen tijdens het gebruik, met individueel en collectief leren van ervaringen door de betrokken dienstverleners.

De nieuwe visies hebben over het algemeen een normatief karakter en pretenderen expliciet of impliciet een breuk met traditionele wijzen van organiseren vanuit klassieke uitgangspunten van na de industriële revolutie - met name 'scientific management' van onder anderen Taylor en de bureaucratie van onder anderen Weber. Daarbij wordt wel veel aandacht besteed aan het vernieuwen van de organisatie van het primair proces, maar is er *veel minder aandacht voor de vernieuwing van het sturingsproces*. De vraag, welke gevolgen de procesbenadering heeft of moet hebben voor het besturingssysteem en voor de daarbij behorende organisatiestructuur, blijft goeddeels onbeantwoord. Dit onderzoek behandelt die vraag.

Als niet alleen het primair proces, maar ook het sturingsproces wordt opgevat als - voorwaardenscheppend - dienstverleningsproces, worden managers professionele dienstverleners in een 'vraaggestuurd proces', in tegenstelling tot een 'aanbodgestuurd proces' in de traditionele situatie. Van managers wordt in toenemende mate verwacht dat ze hun medewerkers faciliteren, in tegenstelling tot dirigeren en controleren. Het is echter meer dan een kwestie van rolopvatting van de manager. Een hiërarchisch hogere positie van een manager lijkt strijdig met diens dienstverlenende taak ten behoeve van voorgangers (interne klanten) in de procesketen die begint bij de externe klant. In de hiërarchie staat de hoogste in rang het verst af van de klanten van de organisatie waaraan diensten worden verleend. Het interactieve dienstverleningsproces lijkt *een andere en meer dynamische ordening van de betrokken dienstverleners in de procesketen te vergen dan een statische hiërarchische ordening (= rangorde) in de structuur*.

Over het algemeen worden de ingrijpende veranderingen in de producten die organisaties aan klanten leveren en in de wijze waarop dit wordt georganiseerd niet gezien als op zichzelf staand. Ze maken deel uit van een ingrijpende verandering in de Westerse maatschappij als geheel. Deze maatschappelijke verandering wordt gewoonlijk aangeduid met de overgang van

---

<sup>2</sup> Wat betekent het begrip 'dienst' in relatie tot het begrip 'product'? De term 'product' wordt gebruikt als verzamelnaam voor materiële 'goederen' en immateriële 'diensten'. Als een organisatie materiële goederen levert aan klanten dan gaat dat in toenemende mate gepaard met dienstverlening, zowel tijdens de verkoop - advisering, informatie, garantie, et cetera-, als na de verkoop - onderhoud, help-desk, et cetera. Steeds meer producten bestaan alleen uit immateriële diensten, dus zonder dat er materiële goederen worden geleverd.

'modern' naar 'post-modern'. In plaats van de term 'post-moderne maatschappij' worden ook andere termen gebruikt zoals 'post-industriële' of 'informatiemaatschappij'. De individualisering is een belangrijk kenmerk van deze ontwikkeling.

De doorwerking van de nieuwe uitgangspunten met meer zelfsturing, inclusief de bijbehorende theorievorming, lijkt aan de orde wat betreft alternatieven voor het hiërarchisch uitgangspunt dat tot nu toe als vanzelfsprekend in de organisatietheorie is verankerd (onder andere in de theorievorming van Weber over bureaucratische organisaties).

Het *hiërarchisch uitgangspunt en het daarop gebaseerde besturingssysteem komen derhalve ter discussie te staan*. Die discussie is op zich niet zonder problemen: loslaten van dit soort uitgangspunten blijkt in de praktijk vaak moeizaam te verlopen. Schein wijst erop dat het bewust maken van het bestaan van zo'n vooronderstelling en 'erger nog' het betwijfelen van de vanzelfsprekendheid daarvan, veel weerstand oproept en niet ongevaarlijk is voor de betrokken 'ketter'. Lang, of te lang vasthouden aan hiërarchie bij de invoering van zelfsturing in het primair proces geeft echter problemen die niet onopgelost kunnen blijven. In de volgende paragraaf wordt op die problemen ingegaan.

#### **Reengineering management**

De grondleggers van BPR (Hammer en Champy in *Reengineering the Corporation*, 1993) stellen dat 'dramatische prestatieverbetering' alleen mogelijk is door organisatie-innovatie: ontwerp het primair proces opnieuw vanuit de klant, onder het motto: 'take a clean sheet of paper'. Zij waarschuwen krachtig voor schipperen tussen oude en nieuwe uitgangspunten. Dat zou leiden tot half werk, onduidelijkheid, onvoldoende commitment aan de nieuwe uitgangspunten en vluchtgedrag; het zou daardoor slechts een slap aftreksel opleveren van de gewenste prestatieverbetering.

Met spanning werd uitgekeken naar het vervolg op hun standaardwerk, dat wil zeggen naar het boek *Reengineering Management*, maar dat bleek tegen te vallen. Hammer en Champy konden het niet eens worden, gingen uit elkaar en gaven vervolgens ieder zelf een boek uit (*Reengineering management*, Champy, 1995 en *The Reengineering Revolution*, Hammer, c.s., 1995). In de recensies van beide boeken voerde de teleurstelling de boventoon: fundamentele thema's worden niet aangepakt.

#### **Vasthouden aan het hiërarchisch uitgangspunt bij invoering van zelfsturing**

Het voorliggende onderzoek is gebaseerd op de aanname dat de nieuwe visies en de wetenschappelijke theorievorming tot nu toe onvoldoende ingaan op de gevolgen voor het hiërarchisch uitgangspunt: de hiërarchie in de organisatiestructuur en in functies, die leidt tot boven- en ondergeschiktheid van medewerkers. Er is alle aanleiding om aan die gevolgen ruim aandacht te besteden.

Het is *meer dan een paradox* dat de meeste werkende mensen zich in een tijd van steeds hogere prestatie-eisen ten aanzien van dienstverlening, toenemende individualisering (= zelfsturing) en steeds plattere organisaties, nog steeds bevinden in een formeel ondergeschikte en volgende positie. De formele bovengeschiktheid van vele managers komt ter discussie als de trend naar de rolopvatting van manager als 'coach' doorzet. In de coachende rolopvatting wordt ervan uit gegaan dat medewerkers alleen significant hogere prestatieniveaus

kunnen bereiken, als de manager hen als begeleider helpt bij het zelf oplossen van de eigen problemen, in tegenstelling tot een directieve benadering met instructies. In dat geval *volgt* de manager hen bij het zelf vinden van een maatwerkoplossing, dus *zonder te leiden* en uniforme regels op te leggen. De leider die volgt en de ondergeschikte die zich zelf leidt: het is een paradoxale toestand waarin, tenminste voor wat de gehanteerde terminologie betreft, de 'deksels niet meer op de potten' lijken te passen.

In de praktijk blijkt dat de invoering van zelfsturing aan de operationele basis van de organisatie - in zelfsturende teams, autonome groepen, et cetera - binnen een hiërarchische managementcultuur en -structuur problemen geeft. Zelfsturing en een ondergeschikte positie gaan met name slecht samen wanneer mensen op aansluitende organisatieniveaus belangen en doelen nastreven, waarvan de verschillen groter zijn dan de overeenkomsten. Vooral bij tegenvallende resultaten heeft het management de neiging om pijnlijke maatregelen op te leggen zonder commitment van ondergeschikten, ook al werken deze in zelfsturende teams. De boodschap 'stuur je zelf, neem verantwoordelijkheid' komt dan in conflict met de boodschap 'doe wat je wordt opgedragen, zelfs al sta je er niet achter'.

#### **Een internationaal chemieconcern in slechte tijden**

Het betreffende chemieconcern startte al in het begin van de jaren tachtig met zelfsturende teams in de productie. De zelfsturing nam geleidelijk toe en de mensen raakten eraan gewend om in hun werk zelf initiatieven en beslissingen te nemen. Boven de zelfsturende groepen bleef een managementkolom bestaan van aanzienlijke lengte, die leidde naar het bestuurscentrum in de VS.

Tijdens de opkomst van het milieubewustzijn deed het management een beroep op de medewerkers om de organisatie milieuvriendelijk te maken. De medewerkers reageerden enthousiast en het concern won prijzen op dit gebied.

Toen de conjunctuur minder werd ontstond druk vanuit de aandeelhouders om het rendement van de aandelen te verhogen. Dit leidde tot de taakstelling aan de organisatie om 10% rendementsverhoging voor de aandeelhouders te realiseren, gekoppeld aan bezuinigingsacties.

Het was enige tijd later dat ik (RL) een van de fabrieken bezocht en een gelaten stemming signaleerde. Men stond niet achter deze taakstelling en vroeg zich af hoe een en ander zich verhoudt tot zelfsturing. De behoefte om initiatief te nemen werd geringer.

Ontwikkeling van zelfsturende teams in het primair proces lijkt in de praktijk te leiden tot uitholling van de zin van het hiërarchisch uitgangspunt in het besturingsproces. De teamontwikkeling leidt tot toenemende gelijkwaardigheid en het verdwijnen van hiërarchie binnen zelfsturende teams. De formele teamleider laat het teamwerk steeds meer aan het team over en krijgt een steeds afstandelijkere betrokkenheid bij het team. Een toenemend aantal zelfsturende teams zonder baas binnen het team rapporteert direct aan de verantwoordelijk manager die steeds minder tijd heeft voor het team.

De hiërarchische baas komt hierdoor steeds verder van zijn ondergeschikten af te staan. Hoewel de hiërarchische verantwoordelijkheid daardoor in de praktijk steeds minder inhoud krijgt, blijft het hiërarchische uitgangspunt gehandhaafd.

Terwijl zelfsturing dus lijkt te leiden naar uitholling van het hiërarchisch uitgangspunt, is het niet vanzelfsprekend dat deze ontwikkeling leidt tot verbetering. Zelfsturing wordt geassocieerd met individualisering. Individualisering binnen een hiërarchische structuur en onder een toenemende prestatiedruk leidt gemakkelijk tot een 'ieder voor zich' vechtcultuur met averechtse effecten. De overgang van functionele structuren naar matrix-structuren met meerdere bazen per medewerker en een onderhandelingscultuur, lijkt hier mede debet aan. In het paradoxale streven naar minder en beter lijkt promotie van zelfsturing paradoxaal. Waarom zou meer zelfsturing - met de neiging tot een 'ieder voor zich' mentaliteit - leiden tot een beter gezamenlijk resultaat?

In zijn beschouwing over de historische ontwikkeling van organisaties stelt Mastenbroek (1993) dat er sprake lijkt te zijn van discontinuïteit die het uitgangspunt betreft dat wordt ingenomen in het bestuurlijke spanningsveld tussen interdependentie en autonomie. Ter toelichting stelt hij dat in de besturing van organisaties in iedere positie in de organisatie altijd sprake is van een mate van autonomie en een mate van onderlinge afhankelijkheid met andere posities. Het geldende besturingsuitgangspunt bepaalt in dit bestuurlijke spanningsveld de mate van beide. Bij het hiërarchische uitgangspunt zijn zowel de mate van autonomie als de mate van afhankelijkheid gekoppeld aan de plaats in de formele hiërarchie. Een lagere plaats biedt tegenover een hogere plaats minder autonomie en meer (eenzijdige) afhankelijkheid. Aan de basis van de formele hiërarchie treft men dan ook relatief weinig autonomie en veel afhankelijkheid aan. De nieuwe managementvisies staan hiermee op gespannen voet; ze vergen meer autonomie en tweezijdige afhankelijkheid.

Door ontwikkeling naar een 'plattere' organisatie en meer participatie binnen een hiërarchische structuur kan aan deze eis een heel eind tegemoet worden gekomen. Maar uiteindelijk is de beschikbare ruimte beperkt door de grens die gesteld wordt door het hiërarchisch uitgangspunt.

Mastenbroek signaleert de discontinuïteit, maar geeft nog slechts beperkt inzicht in de mogelijke *innovatie* in het bestuurlijk spanningsveld die lijkt samen te gaan met deze discontinuïteit door de overgang naar een nieuw besturingsuitgangspunt en het bijbehorende besturingssysteem<sup>3</sup>. Looise (1996) geeft zijn oratie de veelzeggende titel: 'Sociale innovatie

---

<sup>3</sup>In het artikel uit 1993 neemt Mastenbroek stelling ten aanzien van de betekenis van de discontinuïteit in het bestuurlijk spanningsveld: 'We hebben te maken met de overgang naar een hoger integratieniveau, bestand tegen meer complexiteit!' Wat de theorievorming over organiseren op dat hogere integratieniveau betreft, signaleert hij een aantal aanzetten, maar 'die geven bepaald niet het idee dat we al vaste grond onder de voeten hebben'. De theorievorming loopt naar zijn idee achter bij de praktijk. In zijn boek *Verander-management* stelt Mastenbroek in 1997 (in navolging van anderen) dat er een ontwikkeling gaande is vanuit een hiërarchisch piramidemodel naar meer platte netwerkachtige structuren. Opvallend is dat hij in deze ontwikkeling niet zozeer de ontwikkeling naar een nieuwe revolutionaire organisatievorm ziet, maar een verschuiving in de balans tussen autonomie en interdependentie. Hij signaleert een bestuurlijk en organisatorisch civilisatieproces met ontwikkeling aan beide kanten van de balans tussen sturing en zelforganisatie/eigen verantwoordelijkheid. In dit proces schetst hij drie stappen, die aansluiten bij de drie fasen van systeemontwikkeling volgens Cornelis (zie hoofdstuk 2). In de derde - opkomende - fase gaat het volgens hem om de balans tussen 'verantwoordelijk maken voor resultaten' (sturing) en 'eigen initiatiefkracht' (zelforganisatie). Niet echt duidelijk wordt of er volgens hem sprake is van bestuurlijke innovatie. Met name de betekenis voor het hiërarchisch uitgangspunt blijft onduidelijk, evenals mogelijke alternatieven.

moet, maar hoe?'.<sup>4</sup> Hij wijst in de richting van meer zelfstandigheid/zelfsturing van medewerkers en de ontwikkeling van zelfsturende teams, maar signaleert tevens dat managers daar moeite mee hebben. Fisscher (1994) ziet in zijn oratie een innovatieve ontwikkeling van beheersing vanuit managementposities (zoals de kapitein op een schip) naar *gedeeld leiderschap*. Leidinggeven als gedeelde functie brengt de mogelijkheid met zich mee dat de taken die aan deze functie verbonden zijn, geadopteerd kunnen worden door meerdere posities of een heel team met mensen met complementaire kwaliteiten. Dit vergroot niet alleen de betrokkenheid van mensen die tot nu toe niet het etiket 'manager' dragen, maar ook hun sturingsvaardigheden.

Toch blijft de betekenis van deze innovatieve ontwikkelingen voor het hiërarchisch uitgangspunt onduidelijk.

In dit onderzoek staat het besturingsuitgangspunt '*dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership*' centraal. Dit besturingsuitgangspunt kan inzicht bieden in wenselijke innovatie in het bestuurlijke spanningsveld. Het nieuwe principe gaat uit van positionele ordening in plaats van rangorde, met zowel positionele autonomie als tweezijdige afhankelijkheid tussen posities in de organisatiestructuur.

### **Bestuurlijke innovatie<sup>5</sup>: dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership**

Een alternatief voor het hiërarchisch uitgangspunt en het daarop gebaseerde besturingssysteem met een hiërarchische structuur - zowel een functionele als een matrix-structuur - is verkend, dat een geschiktere organisatorische inbedding zou kunnen bieden voor zelfsturing. Onderzocht is of zelfsturing met een duidelijke eigen verantwoordelijkheid *in combinatie met positioneel gelijkwaardig partnership in plaats van hiërarchie, binnen een marktgerichte processtructuur* een alternatief zou kunnen bieden. In deze situatie is de structuur 'gekanteld' ten opzichte van de functionele structuur, wat wil zeggen dat niet verticale functionele lijnen domineren maar horizontale marktgerichte lijnen (zie in het bijzonder hoofdstuk 4). De structuur is opgebouwd uit een zo kort mogelijke procesketen van multifunctioneel samengestelde eenheden met verantwoordelijkheid voor een compleet (kern-)proces. Die keten begint bij de klant en eindigt bij de bestuurder(s) van de organisatie als geheel. Dit staat dwars op de functionele structuur met een opsplitsing van specialisaties die begint

---

<sup>4</sup> 'We zouden kunnen stellen dat in het geval van economische en technologische verandering er eerder een neiging lijkt te bestaan naar meer beheersing van medewerkers dan van een omslag naar meer autonomie en zelfstandigheid. Het is voor het management kennelijk erg moeilijk om zo'n omslag te maken. Om economische en technologische vernieuwing te laten slagen is dat echter onvermijdelijk. De vraag wordt dan ook des te prangender hoe die omslag wel tot stand kan komen.' (Looise, 1996). Brand (1994) wijst er in zijn oratie op dat voor de overdracht/transmissie van nieuwe technologie van ontwikkelaar naar gebruiker sprake is van een interpersoonlijk proces van overdracht en acceptatie, dat sterk persoonlijk commitment en wederzijds vertrouwen vergt.

<sup>5</sup> Met 'bestuurlijke innovatie' wordt bedoeld op innovatie in het bestuurlijk spanningsveld tussen interdependentie en autonomie als centraal thema in dit onderzoek. In het vervolg van de tekst worden de uitdrukkingen 'discontinuïteit in het bestuurlijk spanningsveld' en 'innovatie in het bestuurlijk spanningsveld' regelmatig gebruikt. De betekenis van deze uitdrukkingen is conform de betekenis die Mastenbroek daaraan geeft en die in de voorgaande paragraaf is weergegeven.

bij de baas.

Het innovatieve van de nieuwe structuur wordt zichtbaar door haar af te beelden als bovenaanzicht van een cirkelstructuur van onderling verbonden zelfsturende teams in een cyclische keten van cyclische sturingsprocessen (zie hoofdstuk 4). Een cirkel duidt in dit verband op een *cyclisch sturingsproces waarin het betreffende werkproces* (verkoop, productie, et cetera, maar ook het management van een organisatorisch geheel) *zo zelfstandig mogelijk wordt afgehandeld*. Vanuit een situatie met vragen en problemen van een klant over het eigen werkproces worden deze vragen en problemen zo veel mogelijk door de betrokken dienstverleners zelf omgezet in een nieuwe situatie met antwoorden en oplossingen voor de klant, hetgeen weer kan leiden tot nieuwe vragen en antwoorden, et cetera.<sup>6</sup>

Het bovenaanzicht toont een structuur waarin ongelijkwaardigheid van posities niet zichtbaar is omdat wordt uitgegaan van positionele gelijkwaardigheid. Een *geheel platte organisatiestructuur*, die uitgaat van positionele gelijkwaardigheid, laat zich niet als zijaanzicht afbeelden. In tegenstelling tot het traditionele zijaanzicht van een hiërarchische lineaire harkstructuur met een ordening van posities van hoog naar laag.

*Partnership* kan kernachtig worden omschreven als '*gelijkwaardig samenwerken voor en met de klant*', wat betekent interactieve *zelfsturing* binnen *gezamenlijke* verantwoordelijkheid voor het functioneren van de onderlinge relaties, *ook op aansluitende organisatieniveaus*, in processen die beginnen bij de klant en die gericht zijn op dienstverlening. Dit in plaats van 'werken voor de baas', wat betekent hiërarchische sturing, top-down en dus beginnend bij de leiding van de organisatie.

Dat betekent evenwel een *innovatie in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in het sturingsproces*. Een innovatie die organisaties en de theorie over organisaties in de kern raakt en daarmee mogelijk tegemoet komt aan de paradox van beter en minder. Processen op dit sturingsniveau kunnen alleen tot ontwikkeling komen binnen een besturingssysteem (met bijbehorende organisatiestructuur), dat uitgaat van ordening van cyclische sturingsprocessen op basis van zelfsturing ten behoeve van dienstverlening (zie hoofdstuk 4). Van het gangbare besturingsuitgangspunt dat gebaseerd is op hiërarchische sturing wordt in het sturingsproces overgestapt naar een besturingsuitgangspunt *dat gebaseerd is op zelfsturing en partnership ten behoeve van dienstverlening aan klanten*.

Dit besturingsuitgangspunt wordt hier verder aangeduid als het *uitgangspunt dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership - afgekort dienstverlening z&p*.

---

<sup>6</sup> Met het begrip zelfsturing wordt gewoonlijk bedoeld op een grote mate van eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid voor het te behalen resultaat van het eigen werk. Verderop in dit proefschrift (zie pagina 35) wordt een zelfsturende eenheid (individu, team, cluster, et cetera) opgevat als een open systeem zoals dat is gedefinieerd door Prigogine (1984): open systemen handhaven (en ontwikkelen) hun vorm (met de bijbehorende identiteit) door een voortdurende consumptie en transformatie van energie. Met andere woorden, een open systeem (zelfsturende eenheid) zorgt voor zich zelf in interactie met de omgeving en stuurt daartoe zich zelf in het eigen sturingsproces. In dit proefschrift wordt daaraan toegevoegd dat deze opvatting van menselijke zelfsturing niet goed samengaat met hiërarchische ondergeschiktheid aan een groter geheel met een eigen identiteit. In dat geval is de ruimte voor zelfsturing immers beperkt omdat de zorg voor het eigen deel minder belangrijk is dan de zorg voor het grotere geheel door de stuurder(s) van dat geheel. Het deel is dan eenzijdig afhankelijk van het geheel, er is geen tweezijdige afhankelijkheid met gelijkwaardigheid in de relatie.

De eerder gesignaleerde strijdigheid tussen de boodschap 'stuur je zelf, neem verantwoordelijkheid' bij het uitgangspunt dienstverlening z&p en de boodschap 'doe wat je wordt opgedragen, ook al sta je er niet achter' bij het hiërarchisch uitgangspunt, is uiteindelijk een strijdigheid tussen twee besturingsuitgangspunten. Als ook het management uitgaat van het uitgangspunt dienstverlening z&p, dan kan het interne commitment groeien en ontstaat partnership, zonder de ambivalentie van de strijdige boodschappen. In de gehele procesketen wordt uitgegaan van hetzelfde besturingssysteem, met managers als voorwaardenscheppende dienstverleners ten behoeve van het primair proces dat gericht is op dienstverlening aan externe klanten.

Voor de positie van managers leidt innovatie in deze richting tot de paradoxale vraag: wat is leiding geven aan mensen die leiding geven aan zich zelf?

Uit de systeembenadering (Prigogine, 1984, zie ook hoofdstuk 2) is bekend dat een paradoxale situatie duidt op een instabiele situatie, waarin een geaccepteerde vorm en meerdere nieuwe vormen die eigenlijk niet geaccepteerd zijn, naast elkaar bestaan. De leiding van het systeem tolereert de nieuwe vormen, noodgedwongen. Een bekend voorbeeld is het tolereren van kraakpanden in strijd met het eigendomsrecht. De instabiele situatie leidt vervolgens - als het goed gaat - tot selectie en acceptatie van een nieuwe vorm die nieuwe kwaliteiten toevoegt aan de reeds bestaande kwaliteiten. In het voorbeeld kan dit nieuwe regelgeving betekenen die

legaliseert dat een pand dat langdurig leeg staat ook formeel door de overheid kan worden ingezet om woningnood te bestrijden, ook al is de eigenaar het daarmee niet eens.

#### **Ontdekking van het eerste zelfsturende team**

Treffend voorbeeld van het aanvankelijk niet tolereren van vernieuwing is de reactie van officiële zijde op de 'ontdekking' van de eerste 'semi-autonome groep' - goed presterend- door Trist en Bamforth in 1949 in de kolenmijn van Zuid-Yorkshire in Engeland. De mijnwerkers konden in een bepaald soort mijnschacht niet uit de voeten met de gebruikelijke gemechaniseerde aanpak volgens de 'long-wall'-methode. Een manager bedacht toen de zeer succesvolle zogenaamde 'all-in'-methode, met een unieke ondergrondse werkorganisatie die was samengesteld uit relatief autonome werkgroepen van acht mijnwerkers die als groep verantwoordelijk waren voor een complete cyclus in het kolenwinningsproces. De taken werden per dienstploeg afwisselend onderling tussen de leden verdeeld en de volgende ploeg nam over waar de vorige was opgehouden. Deze 'nieuwe' vorm van werkorganisatie leek overigens veel op de situatie met handarbeid voor de mechanisatie.

Het gezag, dat wil zeggen de betreffende leiding van de National Coal Board, reageerde op deze ontdekking door onmiddellijk het onderzoek te beëindigen en de publicatie van de resultaten te verbieden, die werden beschouwd als *dynamiet onder de bestaande machtsstructuur*...!

Van Eynatten, 1993

Gezien vanuit de directiekamer is een meer onzichtbare plaats voor deze sociale innovatie - de introductie van participatieve democratie in het organisatie-ontwerp volgens Van Eynatten - nauwelijks denkbaar. Maar toen het toch tot de directie doordrong was de reflex duidelijk: dit tolereren we niet!

Ruim veertig jaar later is het zelfsturende team een snel groeiend fenomeen binnen hiërarchische



structuren (paradox). Het ter discussie stellen van de hiërarchische machtsstructuur ligt nog steeds gevoelig!

Het ter discussie stellen van het hiërarchisch uitgangspunt, in het kader van de opkomst van dienstverlening en zelfsturing, roept veel weerstand op omdat het een *gevoelig thema* betreft dat de machtsstructuur raakt. Maar inmiddels is het ook een thema dat zich steeds krachtiger manifesteert.

In de epiloog van het boek van Van Eynatten over de ontwikkeling van de socio-techniek signaleert Emery (1991), collega-onderzoeker en net als Trist pionier in de socio-techniek, dit ook als een belangrijke uitdaging. Zo stelt hij:

*'Het grootste probleem waar we nu voor staan is dat we nog niet weten hoe zelfsturende teams moeten worden gemanaged'. We zijn op het punt gekomen waar we de wetenschappelijke en praktische kennis hebben om een zeer grote hoeveelheid productiviteit en creativiteit vrij te maken op de werkvloer, maar we gaan door met traditionele managementpraktijken die dat potentieel smoren of misbruiken. Het opnieuw bedenken van de managementrol heeft ook betrekking op het ontwerp van de supportsystemen voor de zelfsturende groepen en hun onderlinge verbindingen, en met de klanten en de toeleveranciers ...*

*... Waar we eerst werkten aan het theoretische uitdagen van Taylor's concept van scientific management, worden we nu geconfronteerd met het praktijkprobleem van het managen van een 'multi-skilled workforce' die georganiseerd is in zelfsturende teams, en de verwachting van een 'life-time careerstructure'. Noodzakelijkerwijs moet de sociale context veranderen. Onderwijssystemen ..., institutionele structuren en wetgeving moeten radicaal veranderen om industriële relaties te ondersteunen die in toenemende mate *symmetrisch afhankelijk* zijn; en zeer ver verwijderd van het traditionele concept meester-knecht relatie.'*

In dit onderzoek wordt het begrip 'tweezijdig afhankelijk'<sup>8</sup> gebruikt in plaats van symmetrisch

---

<sup>7</sup>Fruytier (1994) voegt aan deze probleemstelling toe dat de ontwikkeling van het Tayloristisch Productie Concept (TPC, zie ook pagina 62) naar het Nieuwe Productie Concept (NPC, zie ook pagina 77) als integraal productieconcept, zoals dat met name in de sociotechniek naar voren komt, sprake is van 'het probleem van de Baron van Münchhausen'. Deze baron moest zich zelf aan zijn eigen haren uit het moeras trekken. Analooq hieraan laat Fruytier zien dat het 'contract' tussen medewerker en organisatie in de TPC-situatie het veranderingsproces naar NPC belemmert. In dit contract wordt de medewerker juist afhankelijk gemaakt en gehouden van de organisatie, zodat de ontwikkeling van zelfsturing en ervaringsleren wordt belemmerd. Als uitweg kiest hij het uitgangspunt van sociale systemen als autopoiëtische systemen (met handhaving van de eigen identiteit, zie ook pagina 74). NPC en TPC zijn beiden autopoiëtische systemen, de autonomie verschilt echter sterk. De TPC is sterk naar binnen gekeerd en reageert moeizaam op externe veranderingen. De NPC kan dat veel beter. Vervolgens noemt hij voorwaarden en kenmerken voor het vergroten van dit reactievermogen in het veranderingsproces van TPC naar NPC. Deze zijn allen gericht op het vergroten van de ongebonden betrokkenheid en benodigde deskundigheid van tot nu toe afhankelijke deelnemers aan dit integrale veranderingsproces.

<sup>8</sup>In hoofdstuk 2 in het systeemontwikkelingsmodel van Cornelis, in hoofdstuk 3 met name in de relevante theorievorming op macroniveau en in hoofdstuk 4 in het model dienstverlening z&p, komt de ontwikkeling in drie opeenvolgende dominante besturingssystemen aan de orde. Daar wordt aangegeven hoe in deze ontwikkeling de relatie tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus verandert van existentiële ongelijkwaardigheid op basis van traditie in een informele hiërarchische structuur, via positionele ongelijkwaardigheid in een formele hiërarchische structuur van posities, naar positionele gelijkwaardigheid in een formele

afhankelijk. Tweezijdige afhankelijkheid duidt in dit verband op een positioneel gelijkwaardige relatie tussen zelfsturende partners op aansluitende organisatieniveaus in de formele organisatiestructuur. En dat houdt in innovatie in het bestuurlijk spanningsveld naar het uitgangspunt dienstverlening z&p.

### **Behoeftte aan nieuwe theorievorming bij deze innovatie**

In de praktijk wordt in veel organisaties gewerkt in de richting van de nieuwe uitgangspunten (zelfsturing en dergelijke). Bij de organisaties die hier in voorop lopen (hierna aangeduid als “koplopers”) is men met het zelf pionieren al ver gevorderd. Volgens mijn waarneming gebeurt dit evenwel (nog) zonder veel uitwisseling van ervaringen met andere koplopers, en evenmin op basis van expliciete, empirisch onderbouwde theorievorming. Innovatieve bedrijven bedenken het kennelijk liever zoveel mogelijk zelf.

Over het geheel genomen blijkt uit de huidige praktijksituatie dat het veranderingsproces zich nog in een vroeg stadium bevindt. De pioniers zijn relatief gezien verder, maar vertonen de eerder gesignaleerde paradoxen en spanningen die kenmerkend zijn voor de veronderstelde overgang naar een nieuw besturingsysteem, ook nog in meerdere of mindere mate. Zij zijn verder in het oplossen van problemen ten aanzien van de inbedding van zelfsturing in de organisatie, in de richting van het nieuwe besturingsuitgangspunt.

Het valt op dat innovaties op dit gebied niet alleen in concrete veranderingsprocessen en in de populaire managementliteratuur, maar ook in de wetenschappelijke theorievorming nog nauwelijks worden belicht (zie hoofdstuk 3) . In deze situatie is er behoefte aan explorerend onderzoek ten behoeve van nieuwe theorievorming over de bestuurlijke innovatie, met een empirische basis vanuit de ervaringen van koplopers.

---

structuur die uitgaat van communicatieve zelfsturing en tweezijdige onderlinge afhankelijkheid.

Emery spreekt van symmetrische afhankelijkheid in contrast tot de meester-knecht relatie die voorkomt in de eerste twee besturingsystemen. Hier wordt aangenomen dat hij bedoelt dat mensen op aansluitende organisatieniveaus niet *eenzijdig* van elkaar afhankelijk zijn zoals de knecht van de meester, maar *tweezijdig* afhankelijk zijn in de betekenis van even grote afhankelijkheid tussen gelijkwaardige posities in het derde besturingsstelsel.

Gebruik van de term tweezijdig in contrast tot eenzijdig wordt in dit verband geprefereerd boven gebruik van de term symmetrisch in contrast tot asymmetrisch om de volgende redenen. Het eerst genoemde begrippenpaar lijkt duidelijker. Bovendien wordt verwarring met het gebruik van het tweede begrippenpaar in de transactionele analyse voorkomen, omdat daar sprake is van symmetrische en asymmetrisch communicatie in de betekenis van gelijke of ongelijke definiëring van de onderlinge relatie tussen twee mensen, ongeacht of deze definitie nu uitgaat van gelijkwaardigheid of ongelijkwaardigheid. Symmetrisch is de communicatie bijvoorbeeld tussen een ouder en een kind als beide personen deze relatie als ouder-kind relatie definiëren. Asymmetrisch is de communicatie als er geen overeenstemming is over de definitie van de relatie en een van beiden bijvoorbeeld uitgaat van een relatie tussen twee volwassenen.

### **1.1.2 Onderzoeksthema: van hiërarchie naar zelfsturing en partnership ten behoeve van dienstverlening**

#### **Omschrijving van het onderzoeksthema**

In het onderzoek gaat het erom, aansluitend op de ontwikkelingen bij koplopers in de praktijk, zicht te krijgen op de uitwerking van het nieuwe besturingsuitgangspunt dienstverlening z&p in een nieuw besturingssysteem, ten behoeve van het realiseren van een hoger prestatieniveau. In de kern gaat het daarbij om de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus, die niet hiërarchisch maar op basis van zelfsturing is vormgegeven. In deze relatie wordt in de onderlinge verhoudingen uitgegaan van positioneel gelijkwaardige samenwerking tussen verantwoordelijke, zelfsturende individuen in een voorwaardenscheppend bestuurlijk dienstverleningsproces.

Voor de benodigde empirische basis van de theorievorming over het functioneren van de relatie is het van belang om te onderzoeken in hoeverre de betreffende koplopers expliciet hebben gekozen voor het uitgangspunt dienstverlening z&p en dit uitgangspunt ook in de praktijk consistent hebben uitgewerkt.

Met opzet wordt hier ten aanzien van de relatie tussen aansluitende niveaus niet gesproken over 'hiërarchisch' niveau maar over het bredere begrip '*organisatieniveau*'. Het woord hiërarchie is uit het Grieks afkomstig en had oorspronkelijk betrekking op de organisatie van een religieuze groepering<sup>9</sup>. Het betekent *rangorde* van posities in een volgorde van hoog naar laag. Organisaties kunnen worden opgebouwd in niveaus zonder dat er sprake is van hiërarchie. Het is niet vanzelfsprekend dat aan een *ordering* - in dit geval van organisatieniveaus - een rangorde wordt verbonden.

De opbouw van een organisatie in niveaus duidt op de opbouw van een organisatorisch geheel in delen per organisatieniveau; bijvoorbeeld het internationale niveau en het landelijke niveau met landenorganisaties, of het concern-, het businessunit- en het teamniveau. Bij een hiërarchische opbouw is alleen de organisatie als geheel zelfsturend. Bij een opbouw zonder hiërarchie zijn ook de delen zelfsturend. De relaties tussen aansluitende organisatieniveaus<sup>10</sup> gaan, zoals gezegd, in dat geval uit van positionele gelijkwaardigheid. Hier wordt kort aangegeven wat de keuze voor het uitgangspunt dienstverlening z&p betekent in een organisatorisch geheel dat is opgebouwd uit zelfsturende delen.

---

<sup>9</sup> Aan een 'hiërarch' was de zorg voor heilige zaken toevertrouwd; het was de hoge priester die de leiding had in een 'hiërarchische' groep. (Websters Unabridged Dictionary, 1975)

<sup>10</sup> Door het onderscheid in organisatieniveaus ontstaat ook het onderscheid tussen lagere en hogere organisatieniveaus. Hoewel dit verwarrend kan werken, omdat hierdoor de indruk wordt gewekt van een hiërarchie in de niveaus, wordt toch geen nieuw begrip ingevoerd voor de situatie waarin de niveaus positioneel gelijkwaardig zijn. De beschikbare taal lijkt hier tekort te schieten. Er is behoefte aan een nieuw begrip, maar hier wordt volstaan met het aangeven van de mogelijkheid van organisatieniveaus zonder positionele hiërarchie.

Binnen het sturingsproces van het eigen deel mag het betreffende management zelf beslissen. Daar waar het de relaties met andere delen betreft moeten de betreffende sturende instanties in onderlinge samenwerking afspraken maken op basis van tweezijdig commitment. Eenzijdig hiërarchisch opleggen is er niet meer bij. Dat geldt ook voor 'ja zeggen en nee doen' van ondergeschikten. In beide gevallen kan de partner die zich benadeelt voelt zich beroepen op het gekozen uitgangspunt dienstverlening z&p en de partner die zich daar niet aan houdt in gebreke stellen.

De uitwerking van het uitgangspunt dienstverlening z&p dient in essentie duidelijk te maken hoe dit proces tussen aansluitende organisatieniveaus werkt en binnen welke condities dit proces plaatsvindt. Tot deze condities behoort onder andere de bijbehorende organisatiestructuur.

Om de organisatie niet te kwetsbaar te maken zijn er afspraken nodig over hoe te handelen wanneer men er onderling niet uitkomt - begeleiding, arbitrage, enzovoort. In hoofdstuk 4 wordt hier nader op ingegaan.

Zoals in de vorige paragraaf al aan de orde kwam, duidt de combinatie van zelfsturende delen in een hiërarchisch geheel op strijdigheid tussen uitgangspunten in de sturingsrelatie tussen aansluitende organisatieniveaus. Door deze strijdigheid is de relatie theoretisch gezien niet stabiel en van tijdelijke aard, wat duidt op de overgang naar een nieuw dominant besturingsstelsel dat gebaseerd is op zelfsturing en positionele gelijkwaardigheid.

In de hoofdstukken over het theoretisch perspectief (2 en 3) komt naar voren dat er sprake lijkt te zijn van de *ontwikkeling van een nieuw dominant besturingsstelsel dat gebaseerd is op zelfsturing ten behoeve van het realiseren van hogere prestaties*. De toenemende prestatie-eisen ('beter en minder') zouden niet kunnen worden gerealiseerd in het huidige dominante hiërarchische besturingsstelsel, waardoor de noodzaak tot ontwikkeling van het nieuwe besturingsstelsel steeds groter wordt.

Het ontwikkelingsproces van een besturingsstelsel dat uitgaat van het hiërarchisch uitgangspunt naar een besturingsstelsel op basis van dienstverlening z&p maakt deel uit van de onderzoeksthematiek, voor zover dit proces zichtbaar is in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus. Ook de veranderende condities in de omgeving van deze relatie, die het ontwikkelingsproces veroorzaken, worden betrokken bij het onderzoek.

### **Nieuwe situationele condities maar geen Utopia**

De behoefte aan het uitgangspunt dienstverlening z&p als nieuw besturingsuitgangspunt, kan worden verklaard uit het ontstaan van *specifieke nieuwe condities* die vragen om een hoger prestatieniveau dan tot nu toe het geval was.

Vooraf de combinatie van de opkomende markteisen *hoogwaardige maatwerk dienstverlening met flexibele capaciteitsinzet en hoge innovatiedruk* (Pralahad, 1995, zie hoofdstuk 3) stelt hogere eisen aan het sturingsvermogen in de organisatie. Die eisen leiden tot experimenten met het besturingsuitgangspunt dienstverlening z&p.

Deze externe condities werken door in interne condities die voornamelijk de vorm hebben van randvoorwaarden aan de capaciteiten van de mensen en middelen. Vooraf de combinatie van *professioneel en multi-inzetbaar personeel en hoogwaardige geïntegreerde informa-*

*tiesystemen* is noodzakelijk<sup>11</sup>.

De stelling is dat een organisatie die is opgebouwd uit zelfsturende delen op ieder organisatieniveau, beter past bij deze condities dan een hiërarchische organisatie. Zelfsturende delen hebben het vermogen om zichzelf met succes aan te passen bij veranderende externe en interne condities in de werkelijkheid, zonder hun identiteit te verliezen. Gedoeld wordt op het vermogen tot bewuste aanpassing door zelfsturing in een cyclisch sturingsproces met ervaringsleren (zie de hoofdstukken 2 en 3). Een zelfsturend deel heeft, als collectief van zelfsturende partners, een *eigen wil* die niet ondergeschikt is aan de wil van anderen en kan in aanzienlijke mate het eigen lot beïnvloeden. Een zelfsturend deel kan bovendien niet alleen zich zelf bewust aanpassen aan de condities, het kan deze condities ook bewust beïnvloeden door het creëren van nieuwe activiteiten.

In het bestuurlijke spanningsveld tussen interdependentie en autonomie ligt tot nu toe op lagere niveaus het accent op eenzijdige afhankelijkheid van hogere niveaus in de organisatie en is er relatief weinig autonomie in de delen. Wanneer de delen op ieder organisatieniveau zelfsturend worden, *verschuift het accent naar autonomie en wordt de eenzijdige afhankelijkheid een gelijkwaardige tweezijdige afhankelijkheid die wordt gekarakteriseerd als de vrijwillige afhankelijkheid tussen partners.*

Bij het hiërarchisch uitgangspunt is de macht geconcentreerd op hogere organisatieniveaus. In het uitgangspunt dienstverlening z&p is de macht gespreid over de delen op ieder organisatieniveau.

Het besturingsuitgangspunt dienstverlening z&p kan dominant worden in organisaties waarvoor geldt dat de externe en interne eisen noodzaken tot grote situationele vrijheid in de delen en goede samenwerking binnen het geheel.

Naast de grotere mogelijkheden van een besturingssysteem dat gebaseerd is op zelfsturing zijn er ook *beperkingen*. Een blijvende beperking is dat ook dit besturingssysteem naast bedoelde gevolgen van handelen altijd onbedoelde gevolgen genereert die de condities mede bepalen. Met name de onbedoelde gevolgen voor de zelfsturende delen op de verschillende organisatieniveaus en voor de omgeving maken dat ook op dit ontwikkelingsniveau geen sprake zal zijn van een utopische situatie met enkel harmonie en overvloed. Door de onbedoelde gevolgen ontstaan steeds weer nieuwe instabiele situaties met tegenstellingen die al dan niet worden overbrugd.

Dat het streven naar 'beter en minder' niet vanzelfsprekend leidt tot Utopia is ook duidelijk wanneer wordt bedacht dat het dominante doel van - met name commerciële- organisaties tot op heden vooral is gelegen in het beter 'zakelijk presteren' door middel van het realiseren van een beter financieel resultaat. Of dit doel zal evolueren naar een doelstelling tot het realiseren van een betere situatie in de beleving van alle betrokkenen is niet vanzelfsprekend.

---

<sup>11</sup> Andersom is het ook zo dat wanneer deze combinatie inmiddels ontwikkeld en beschikbaar is, dit weer eisen stelt in de vorm van interne condities, waaraan - het besturingsuitgangspunt van- de organisatie moet voldoen. Een in dit verband relevante metafoor is de vergelijking met het 'runnen van een huishouden'. In deze tijd met toenemende eigen verantwoordelijkheid en keuzevrijheid en afnemende vaste gedragspatronen is het 'runnen' van het eigen huishouden een steeds complexere opgave. In de praktijk slagen de meeste mensen hier in. Laat deze - steeds beter opgeleide - mensen ook hun eigen werk 'runnen!' is een veel gehoord argument bij de invoering van zelfsturing.

Door meerdere auteurs (onder anderen Bowen en Lawler, 1992) wordt verwacht dat, hoewel de nieuwe condities in toenemende mate zullen optreden, er behoefte zal blijven bestaan aan producten en diensten waarvoor, gezien de specifiek benodigde condities, het hiërarchisch uitgangspunt volstaat voor het vereiste prestatieniveau. Vooral in de lagere marktsegmenten, met goedkope massaproducten van uniforme kwaliteit en een zekere tolerantie van enige foutenmarge, lijkt het uitgangspunt dienstverlening z&p niet noodzakelijk. De macht is geconcentreerd in de hogere managementniveaus en de productieprocessen verlopen grotendeels uniform volgens opgelegde regels. De noodzaak en daarmee waarschijnlijk ook de ruimte voor zelfsturing en partnership zijn dan beperkt. Een goed voorbeeld is volgens Bowen en Lawler de 'fast food'-keten McDonalds.

Wanneer dit soort dienstverlening of productie niet fysiek-ruimtelijk verbonden is met klanten in landen met een hoog welvaartsniveau (zoals bij McDonalds het geval is) dan zijn deze bedrijfsactiviteiten potentiële kandidaten voor overplaatsing naar landen waar de arbeidskosten lager zijn (voormalig Oostblok, Azië, et cetera).

### **Onderscheid in primair, besturings- en ondersteunend proces**

In de procesketen tussen de sturing van de organisatie als geheel en de dienstverlening aan externe klanten is het bekende onderscheid tussen primair proces, besturingsproces en ondersteunend proces (onder anderen Botter, 1988) van belang.

De besturing van de organisatie - het geheel en de delen - vindt plaats in het *besturingsproces* in de keten van sturingsposities op aansluitende organisatieniveaus - tussen de sturing van het geheel en de sturing van delen van het primair proces. Dit besturingsproces schept de voorwaarden voor het produceren van goederen en diensten aan klanten in *het primair proces* in de keten van delen die achtereenvolgens de bewerking maken van input naar output. Ondersteunende processen zijn gericht op interne dienstverlening ten behoeve van het primair proces en het besturingsproces.

De eerder genoemde nieuwe organisatievisies met het primair proces als focus lijken over het algemeen goed te passen bij het dienstverleningsuitgangspunt z&p. In het primair proces op de werkvloer komt men echter de hiërarchie in de structuur niet direct tegen, omdat het primair proces zich in principe op één organisatieniveau afspeelt, het laagste organisatieniveau. Delen van het primair proces vinden formeel hiërarchisch op hetzelfde niveau gelijkwaardig plaats. Informeel is in een hiërarchische organisatie wel degelijk sprake van een hiërarchie met rangen en standen tussen de disciplines in het primair proces, waardoor het functioneren van de primaire procesketen aanzienlijk kan worden belemmerd.

Formele rangen en standen ontstaan met name in het besturingsproces door de verschillende organisatieniveaus van het lijnmanagement met hiërarchische bevoegdheden en in de ondersteunende processen vanuit de staf met 'functionele' bevoegdheden op het vlak van regelgeving en -handhaving.

In dit onderzoek wordt het uitgangspunt dienstverlening z&p voor *alle drie de onderscheiden deelprocessen als uitgangspunt genomen*. Daarvan uitgaande is het onderzoek gericht op de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in het besturingsproces.

## **Onderscheid in micro-, meso- en macroniveau van organiseren**

In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van menselijke organisatie: het micro-, meso- en het macroniveau. Deze drie niveaus zijn als volgt gerelateerd aan het begrip 'bedrijfsorganisatie'<sup>12</sup>.

Binnen een bedrijfsorganisatie wordt onderscheid gemaakt tussen het mesoniveau van de organisatie als geheel - het organisatieniveau - en het microniveau van de organisatorische eenheid - het niveau van menselijke interactie en sturing. Het macroniveau is het maatschappelijke niveau met daarin de omgeving, de context, waarin de bedrijfsorganisatie zich bevindt en waaraan ze haar toegevoegde waarde levert.

Op ieder van de drie niveaus wordt gewerkt aan ontwikkeling: maatschappelijke ontwikkeling, organisatieontwikkeling en ontwikkeling van de menselijke interactie. Daarbij worden op ieder niveau zowel normatief/ideologische visies als wetenschappelijk gefundeerde inzichten gebruikt om deze ontwikkeling zo adequaat en volledig mogelijk in beeld te brengen.

Het onderscheid tussen de drie niveaus is relevant in dit onderzoek omdat de delen waaruit een organisatie is opgebouwd, de organisatie als geheel en de maatschappelijke context met externe condities/markteisen, samen bepalend zijn voor de ontwikkeling van het hiërarchisch uitgangspunt naar het uitgangspunt dienstverlening z&p.

Hoewel deze ontwikkeling in interactie tussen de drie niveaus tot stand komt, worden op een hoger organisatieniveau in belangrijke mate de condities bepaald waarbinnen de ontwikkeling op een lager niveau kan plaatsvinden. Binnen een strak hiërarchisch gestructureerde maatschappij is er weinig ruimte voor zelfsturing (ook al stelt deze maatschappij toenemende prestatie-eisen die vragen om meer zelfsturing). In een open informatiemaatschappij is die ruimte er wel. Organisatiecultuur en -structuur zijn ingebed in maatschappelijke cultuur en structuur. In de opvoeding en het onderwijs worden waarden en normen overgedragen op jonge mensen die het fundament leggen voor latere vorming op het werk.

In hoofdstuk 2 wordt een algemeen theoretisch referentiekader aangereikt dat van toepassing is op ieder van de drie niveaus en dat uitgaat van ontwikkeling naar een besturingsstelsel dat gebaseerd is op zelfsturing, waarbij hiërarchie geheel of grotendeels overbodig is. Het betreffende systeemontwikkelingsmodel van Cornelis (1988) staat daarbij centraal. Dit theoretisch referentiekader is hoofdzakelijk afkomstig uit de filosofie en is gericht op de ontwikkeling van sociale systemen in het algemeen.

In hoofdstuk 3 wordt de ontwikkeling in de theorievorming op de drie niveaus, in interactie met de ontwikkeling in de praktijk, vanuit dit algemeen theoretische referentiekader nader beschouwd. Achtereenvolgens op macro-, meso-, en microniveau blijkt dat er discontinuïteit in het bestuurlijk spanningsveld zichtbaar is, met de bijbehorende paradoxen. Een aantal van deze paradoxen is hiervoor al kort aan de orde geweest - o.a. zelfsturing binnen hiërarchie, betere samenwerking door individualisering, leiding geven aan mensen die zich zelf leiden en de (eind)verantwoordelijk leider die volgt met de volger die leidt en verantwoordelijkheid neemt.

---

<sup>12</sup>Het hier gehanteerde onderscheid in dit bedrijfskundig onderzoek wijkt af van de betekenis van de termen micro-, meso- en macroniveau in de economie: micro = organisatie, onderneming, meso = bedrijfstak en macro = nationale economie, E.E.G., et cetera.

Op ieder van de niveaus zijn er duidelijke ontwikkelingen aan te wijzen die de overgang van het hiërarchisch uitgangspunt naar het uitgangspunt dienstverlening z&p aankondigen of in ieder geval wenselijk lijken te maken.

Op microniveau gaat het in het onderzoek vooral om de ontwikkeling vanuit de hiërarchische relatie tussen leider en volger. Op meso- en macroniveau gaat het in het bijzonder om de ontwikkeling in de cultuur en de structuur ten gevolge van toenemende markteisen, als conditiebepalende omgevingsfactoren voor het microniveau. De discontinuïteit is zichtbaar in zowel de formele structuur als de cultuur en met name in de besluitvormingsprocessen tussen organisatieniveaus.

In hoofdstuk 4 wordt het uitgangspunt dienstverlening z&p in een model voor de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus uitgewerkt. Het model en het casestudy-onderzoek (zie hoofdstukken 5,6,7,8) hebben betrekking op het meso- en microniveau in de organisatie, inclusief de relatie tussen beide niveaus. Daarbij worden de condities op macroniveau als externe condities meegenomen.

Paradoxen zijn niet alleen zichtbaar op ieder van de drie niveaus, maar ook in de onderlinge wisselwerking tussen de niveaus.

Eenzijds worden op het hogere niveau van een organisatorisch geheel de dominante besturingsprincipes bepaald voor dat geheel, inclusief de samenstellende delen op lagere niveaus. Bij voorbeeld: organisaties in Nederland maken deel uit van de Nederlandse cultuur. Bovendien wordt het hogere organisatieniveau inderdaad steeds hoger: naast het lokale en nationale niveau zijn er in toenemende mate ook internationale niveaus. Steeds meer organisaties functioneren op wereldmarkten en overheden boven het nationale niveau, zoals de Europese Unie en de Navo, krijgen steeds meer invloed. Deze ontwikkeling lijkt op het eerste gezicht een ontwikkeling naar toenemende uniformiteit. Regels worden internationaal afgestemd, territoriale grenzen vervagen, cultuurverschillen nemen af, et cetera.

Anderzijds lijkt de vernieuwing in de werkelijkheid van de sociale structuur op microniveau juist de bron voor verandering, die van daaruit doordringt op hogere niveaus (meso en macro). Er is een toenemende behoefte aan zelfstandige mensen die op een hoger niveau kunnen presteren in steeds plattere organisaties. Individualisering is de meest zichtbare internationale trend in cultuurverandering op relevante cultuurdimensies (zie hoofdstuk 3). Dit wijst in de richting van een ontwikkeling naar een toenemend belang van unieke mensen en situaties en hoogwaardige maatwerk kwaliteit.

Toenemende globalisering en wereldwijde uniformiteit gaan samen met toenemende individualisering en situationele uniciteit.

In deze paradoxale situatie lijkt het erop dat vanuit *steeds hogere organisatieniveaus met toenemend geografisch bereik voor het eerst wordt gestreefd naar een besturingssysteem dat uitgaat van samenwerkende zelfsturende delen op ieder organisatieniveau in plaats van hiërarchisch gestuurde delen.*

### 1.1.3 Vraagstelling

Teruggrijpend op de aanleiding van het onderzoek, dat wil zeggen op het streven naar 'beter en minder' en het zoeken naar een alternatief voor het hiërarchisch uitgangspunt in dat kader, kan als startvraag voor het onderzoek worden beschouwd:

'Is er in de relatie tussen organisatieniveaus, in het spanningsveld tussen autonomie en



interdependentie, een besturingsuitgangspunt met een daarop gebaseerd besturingssysteem mogelijk dat uitgaat van het individuele vermogen tot zelfsturing, waardoor de hogere prestaties geleverd kunnen worden die de markt vraagt en die mensen in de organisatie zouden kunnen en willen leveren?'

Een dergelijk besturingsuitgangspunt met het daarop gebaseerde besturingssysteem, zou een innovatie betekenen ten opzichte van het hiërarchische uitgangspunt. Het individuele vermogen tot zelfsturing wordt immers het dominante uitgangspunt. Organisaties hebben tot nu toe een hiërarchische structuur waaraan op cruciale momenten de zelfsturing ondergeschikt wordt gemaakt.

In de introductie van het onderzoeksthema is vervolgens het uitgangspunt dienstverlening z&p geïntroduceerd als mogelijk alternatief voor het hiërarchisch uitgangspunt. Dit nieuwe theoretisch uitgangspunt zal, op basis van relevante ontwikkelingen in de theorie *en de praktijk*, nader worden uitgewerkt tot een ideaal-typisch model<sup>13</sup>, dat met name is gericht op de vormgeving van de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus.

In hoeverre dit theoretisch uitgangspunt en het daarop gebaseerde ideaal-typische model ook kan helpen om de empirie te begrijpen, moet daarna worden vastgesteld. Daartoe is onderzoek verricht bij op kop lopende organisaties, die - ook naar eigen zeggen - meer de kenmerken van ordening op basis van zelfsturing en partnership, dan van rangordening op basis van hiërarchie vertonen. Het gaat om organisaties die grotendeels zijn overgestapt van het hiërarchisch uitgangspunt naar een uitgangspunt dat gelijkenis vertoont met het uitgangspunt dienstverlening z&p. Deze organisaties blijken, na een crisissituatie, meer of minder expliciet en consistent voor een dergelijk nieuw besturingsuitgangspunt gekozen te hebben als gevolg van de keuze voor positionering in een markt met hogere markteisen (hoogwaardig maatwerk, innovatievermogen, et cetera).

Zijn in deze organisaties de contouren van het veronderstelde nieuwe besturingssysteem zichtbaar in de relaties tussen organisatieniveaus, en zo ja, hoe werkt het in de praktijk?

---

<sup>13</sup> Het begrip 'ideaal-typisch model' is afkomstig van Weber (1951, oorspronkelijk 1903-1921) die hiermee doelde op een theoretisch model als denkconstructie gebaseerd op een bepaald theoretisch uitgangspunt. In een dergelijk model worden voor een organisatie of een deel daarvan interne elementen en het functioneren daarvan in onderlinge samenhang beschreven. Het is een 'ideaal-typische' weergave van de werkelijkheid, in een modellering die is ingegeven door theoretische consistentie en die niet noodzakelijk overeen hoeft te komen met wat in de praktijk wordt gevonden.

Weber stelde dat er bijvoorbeeld een ideaal-typisch model mogelijk is van een bureaucratie, gebaseerd op het theoretisch uitgangspunt van de bureaucratie als meest efficiënte en rechtvaardige organisatievorm, gebaseerd op wetten en regels (zie hoofdstuk 3)

Een ideaal-typisch model vloeit rechtstreeks voort uit het theoretisch uitgangspunt en komt in z'n pure vorm niet voor in de praktijk. In de praktijk is hooguit een benadering van het ideaal-typische model mogelijk, omdat iedere praktijksituatie een uitkomst is van een ontwikkeling met daarin vele, vaak tegengestelde krachten en belangen. Met het woord 'ideaal' in 'ideaal-typisch model' doelt Weber niet op een normatief ideaal, maar op de zuivere vorm van het theoretisch model, voortvloeiend uit het theoretisch uitgangspunt. Het ideaal-typische theoretische model kan worden gebruikt als referentiekader. Om greep te krijgen op de praktijk kan beoordeeld worden in hoeverre de situatie in de praktijk het model benadert (meetlat-functie), en kunnen verschillen ten opzichte van het model worden gesignaleerd en geduid. Omdat het ideaal-typisch model gebaseerd is op theoretische consistentie met het gekozen uitgangspunt en in de praktijk slechts kan worden benaderd, kan het niet wetenschappelijk worden getoetst op basis van empirische gegevens. Het model kan wel worden beoordeeld op bruikbaarheid in de praktijk, maar het is geen vanuit de beschikbare theorievorming gemaakte constructie die vervolgens wetenschappelijk wordt getoetst in de praktijk (zie ook pagina 22).

De volgende vraagstelling heeft gediend als uitgangspunt voor het onderzoek bij de koplopers:

### Centrale onderzoeksvraag

**'Hoe functioneren de relaties tussen mensen<sup>14</sup> op twee aansluitende organisatieniveaus, wanneer deze relaties uitgaan van een positioneel gelijkwaardige verhouding tussen samenwerkende, verantwoordelijke en zelfsturende individuen in een voorwaarden-scheppend dienstverleningsproces?'**

De centrale vraag is gericht op de relatie tussen twee organisatieniveaus, inclusief de processen die zich binnen deze relatie afspelen. In het bijzonder wordt gefocust op de relatie tussen mensen in teams in het primair proces en het management op het eerst 'hogere' organisatieniveau (zie ook pagina 109). In vijf subvragen wordt nader ingegaan op relevante aspecten van deze relatie. Deze aspecten worden in schema 1.1 in beeld gebracht.

### Subvragen

- 1 *Wat betekenen deze relaties voor het functioneren van leiders/managers op het 'hogere' organisatieniveau?*
- 2 *Wat is het effect van deze relaties op medewerkers op het 'lagere' organisatieniveau?*
- 3 *Is er een positief verband tussen de mate van intern succes van deze relaties en de mate van extern succes van de organisatie bij klanten op de markt?*
- 4 *Onder welke externe en organisatorische condities, met name ten aanzien van organisatiestructuur, organisatiecultuur en besluitvorming, kunnen deze relaties tot ontwikkeling komen?*
- 5 *Welke strategieën zijn kansrijk in de verandering in de richting van deze nieuwe relaties?*

In de beide eerste subvragen wordt duidelijk, dat de veranderingen voor de leidinggevende en de effecten op de medewerker deel uitmaken van het onderzoek. De veranderingen voor de medewerker komen daarbij slechts beperkt aan de orde, namelijk vanuit de optiek van de bijdrage die geleverd wordt aan de organisatie (in tegenstelling tot de optiek van de medewerker met diens persoonlijk belang).

In de derde en vierde subvraag blijkt dat het belang van de context van de relatie in het onderzoek aan de orde komt, in termen van benodigde condities voor en te verwachten resultaten van deze nieuwe relatie.

De vijfde subvraag gaat over het veranderingstraject naar de nieuwe relatie.

Bovenstaande accenten zijn gelegd vanuit de optiek dat het een bedrijfskundig onderzoek betreft. Het gaat vooral om een nieuwe manier van organiseren en sturen ten behoeve van beter presteren van de organisatie als zelfstandig geheel. Interne sociale doelen zijn, hoewel relevant, op zich onvoldoende als ze niet bijdragen aan een beter extern bedrijfsresultaat - hoe

---

<sup>14</sup> Met 'relaties tussen mensen op twee aansluitende organisatieniveaus' wordt tevens bedoeld op de relaties tussen de bijbehorende organisatorische posities.

dat resultaat ook is gedefinieerd. Het aanvankelijk moeizaam van de grond komen van zelfsturende teams in de vorm van (semi-)autonome groepen in de jaren tachtig, geïnspireerd door de sociotechniek, is begrijpelijk, omdat er vooral sprake was van intern gerichte sociale motieven.

De nu sterk toegenomen belangstelling voor zelfsturende teams is begrijpelijk vanuit de verwachting dat de economische resultaten er sterk door verbeteren en dat de economische en sociale motieven meer in elkaars verlengde komen te liggen.

Terwijl in het onderzoek de veranderende relatie tussen interne organisatieniveaus uitdrukkelijk geplaatst wordt in het kader van interne organisatorische en externe condities, komen deze condities slechts aan de orde voor zover relevant in het kader van het onderzoek. Dit betekent dat het onderzoek, wat de condities betreft, beperkt is gebleven tot hoofdlijnen. Op het vakgebied van de marketing bijvoorbeeld is meer bekend over de ontwikkeling van standaardproducten naar maatwerk, dan in dit onderzoek aan de orde komt. Over de gevolgen van deze ontwikkeling voor de interne organisatie geeft de marketing, evenals andere vakgebieden, echter minder houvast.



Schema 1.1: opdeling van de vraagstelling naar relevante aspecten

## **1.2 Opzet en verantwoording van het onderzoek**

Bij de introductie van het onderzoeksthema kwam discontinuïteit in praktijk en theorie naar

voren met aanzetten voor innovatieve ontwikkeling. Het onderzoek is daarom verkennend van aard. Daarbij wordt uitgegaan van de volgende methodische kenmerken:

- het accent ligt in het onderzoek op inductie, dat wil zeggen: het is gericht op theorievorming in interactie met de praktijk met behulp van casestudies;
- het accent ligt op kwalitatief onderzoek, met aandacht voor de subjectieve beleving van betrokkenen;
- het onderzoek is multidisciplinair, dat wil zeggen: er wordt gebruik gemaakt van bronnen en benaderingen uit meerdere disciplines, zoals organisatiekunde, psychologie en filosofie.

Op basis van deze kenmerken worden nu uitgangspunten voor het onderzoek aangegeven, die vervolgens leiden tot de onderzoeksopzet met het onderzoeksmodel in paragraaf 1.2.2.

### 1.2.1 Uitgangspunten

Eerst komen de uitgangspunten voor de onderzoeksmethode aan de orde en vervolgens voor de wijze van uitvoering, de onderzoeksattitude.

#### Uitgangspunten voor de onderzoeksmethode

##### *Theorievormend casestudy-onderzoek*

Als centraal uitgangspunt voor de opzet van het onderzoek is gekozen voor de methode 'theorievormend casestudy-onderzoek', zoals onder anderen omschreven door Yin (1994). In dit type onderzoek ligt het accent op inductie, maar wordt niet zover gegaan dat de onderzoeker vanuit een vraagstelling geheel open naar de empirie kijkt en de theorie geheel afleidt uit de verkregen informatie uit de praktijk (zogenaamd 'grounded theory', opgebouwd uit de empirie, Strauss c.s., 1990). In theorievormend casestudy-onderzoek bereidt de onderzoeker zich voor op de casestudies, *door de vraagstelling en de beschikbare relevante aanknopingspunten in theorie en praktijk in onderlinge interactie te ontwikkelen tot een richtinggevend referentiekader voor het onderzoek.*

De methode van het theorievormend casestudy-onderzoek heeft specifieke mogelijkheden en beperkingen. Een belangrijke mogelijkheid is het aanbrengen van verdieping. Tegelijkertijd kan recht worden gedaan aan de invloed van organisatie-specifieke omstandigheden en aan de realiteit van een complexe samenhang van variabelen.

De belangrijkste beperking is gelegen in het generaliseren van de resultaten, waarmee voorzichtigheid geboden is. Het accent zal dienen te liggen op interne validiteit en betrouwbaarheid. Conclusies uit een casestudy dienen plausibel te zijn ten opzichte van elkaar en de waarnemingen in de praktijk. Yin spreekt in dit verband van de eis van 'een logische keten in de bewijsvoering'.

##### *Vergelijking van praktijk met ideaal-typisch model*

Voor de ontwikkeling van het referentiekader in dit onderzoek is gebruikgemaakt van de benadering van Weber (1951, in voetnoot 12 op pagina 18 is deze benadering al toegelicht), waarin vanuit een theoretisch uitgangspunt een ideaal-typisch model wordt ontwikkeld. Met

het woord 'ideaal' in 'ideaal-typisch model' doelt Weber niet op een normatief ideaal, maar op de zuivere vorm van het theoretisch model; het model dient voort te vloeien uit het theoretisch uitgangspunt en intern consistent te zijn. Het model wordt eerst als zuivere vorm geabstraheerd uit de praktijk en dient vervolgens om greep te krijgen op praktijksituaties door vergelijking van de praktijk met het ideaal-typisch model.

Vanuit het theoretische uitgangspunt dienstverlening z&p is, in interactie met de praktijk in de case-organisaties en relevante bronnen in de beschikbare theorie, het dienstverleningsmodel z&p ontwikkeld als ideaal-typisch model voor het bijbehorende besturingssysteem, met als focus het functioneren van de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus.

Vanuit dit ideaal-typisch model is een geoperationaliseerde vraagstelling ontwikkeld ten behoeve van het casestudy onderzoek<sup>15</sup>. (zie hoofdstuk 4 Modelvorming en operationalisering). In het casestudy-onderzoek worden de kenmerken uit het ideaal-typische model vergeleken met de situatie in de praktijk. Aangegeven wordt waar en op welke wijze de praktijksituatie aansluit op en afwijkt van het ideaal-typisch model. Omdat het ideaal-typische model intern consistent is en voortvloeit uit het theoretische uitgangspunt, gaat het in de casestudies niet om wetenschappelijke toetsing van het model, maar om de mate waarin in de praktijk wordt aangesloten op het uitgangspunt en de uitwerking in het model, met de bijbehorende resultaten en problemen.

Hierdoor kan blijken of de bedoelde innovatie in de praktijk inderdaad voorkomt en hoe deze daar uitwerkt. Door te kijken naar de verschillen tussen model en praktijk ontstaat de mogelijkheid om deze verschillen te duiden en te bezien of vanuit het theoretisch referentiekader aanknopingspunten gevonden kunnen worden voor het oplossen van problemen in de praktijk.

De verschillen tussen model en praktijk kunnen eveneens leiden tot verandering van het model, ook al is er geen sprake van modeltoetsing in wetenschappelijke zin. Het model als richtinggevend theoretisch referentiekader voor het onderzoek, kan op basis van informatie uit de praktijksituaties in de casestudies worden aangepast en verbeterd. De praktijksituaties bij koploper-organisaties dienen dan als bron van verbeteringsideeën voor het model op basis van het nieuwe theoretische uitgangspunt.

## **Uitgangspunten voor de onderzoeksattitude**

### *Onderzoeken als 'reflective practitioner'*

Het hierna volgende onderzoeksmodel vertoont kenmerken van de onderzoeksattitude die bekend staat onder de naam 'reflective practitioner'.

Schön (1983) gaat uit van het standpunt dat onderzoek in sociale systemen niet waardevrij is en dat onderzoekers - net als andere 'practitioners' zoals adviseurs - theorie ontwikkelen in interactie met de praktijk. Hoewel de onderzoeker in dit onderzoek niet het doel heeft door

---

<sup>15</sup>In de hierna volgende uitgangspunten voor de onderzoeksattitude en in de onderzoeksopzet (zie 1.2.2.) komt naar voren dat zowel de modelontwikkeling als de ontwikkeling van de vraagstelling en toepassing daarvan in de cases gekenmerkt worden door voortdurende terugkoppeling vanuit de tussentijdse onderzoeksresultaten. Met behulp van deze terugkoppeling zijn het model en de vraagstelling aangescherpt. Daar is ook aangegeven dat in dit proefschrift alleen de eindresultaten van dit interactieve proces zijn weergegeven.

zijn interventies de praktijk te veranderen, kan hij zich niet waardevrij opstellen buiten deze praktijk. De praktijk beïnvloedt de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces en de onderzoeker beïnvloedt, door zijn vraagstelling, ook de informatie uit de praktijk. Tijdens het onderzoek gaat de onderzoeker in interactie en ontstaat er, als het goed gaat, een steeds helderder, hoewel subjectief beeld van de werkelijkheid.

Schön introduceert vanuit deze opvatting het concept 'reflective practitioner'. De 'practitioner' kan als hoofddoel hebben in de praktijk te interveniëren, dan wel deze te onderzoeken. In het eerste geval ligt het accent op 'practitioner', in het tweede geval, zoals in dit onderzoek, op 'reflective'. Kenmerkend voor deze benadering is het uitgangspunt dat tijdens het onderzoek het proces van waarneming, visievorming en vraagstelling voortdurend wordt doorlopen en dat in dit proces voortdurend wordt geleerd. Aan het einde van het proces beschikt de 'practitioner' over een door hem zelf aan zijn praktijk getoetste visie als antwoord op een onderweg geëvolueerde vraagstelling. Tijdens het gehele onderzoek wordt gestreefd naar voortschrijdend inzicht.

Bij een inductief onderzoek sluit deze voorstelling van het onderzoeksproces beter bij de werkelijkheid aan, dan in het geval dat van tevoren wordt bedacht wat de onderzoeker te weten wil komen en dat deze, na het beschikbaar komen van de informatie uit de praktijk, overziet wat de resultaten zijn. Deze traditionele benadering zou betekenen dat er in het proces slechts sprake is van één grote leercirkel. Na het verkennend vooronderzoek ontbreekt de mogelijkheid tot tussentijdse terugkoppeling vanuit de praktijk naar de vraagstelling en tijdens het hoofdonderzoek is er geen dynamisch (onder)zoekproces met een toenemende relevantie.

In dit onderzoek is deze terugkoppelingsmogelijkheid in het onderzoeksmodel wel ingebouwd. Dit heeft er toe geleid dat, hoewel de vraagstelling op hoofdlijnen in essentie ongewijzigd is gebleven, tijdens de casestudies, dat wil zeggen in interactie met de praktijk, de theorievorming en de operationalisering van de vraagstelling zijn geëvolueerd.

In dit proefschrift wordt van dit proces in de komende hoofdstukken het resultaat getoond. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat het resultaat voor de lezer relevanter is dan de tussenstappen.

Het uitgangspunt 'reflective practitioner', waarbij de onderzoeker subjectief (niet waardevrij) te werk gaat, kan strijdig lijken met het vorige uitgangspunt 'ideaal-typisch model vergelijken met de praktijk' waarbij een niet-normatief model gebaseerd is op een theoretisch uitgangspunt.

Van deze strijdigheid hoeft echter geen sprake te zijn, omdat subjectiviteit van de onderzoeker niet automatisch hoeft te leiden tot een onwetenschappelijke normatieve benadering (zoals de eerder genoemde normatieve managementvisies, zie pagina 2 en 3).

Juist de combinatie van beide uitgangspunten lijkt van belang. Enerzijds wordt erkend dat er in het verkennend onderzoek voortdurend sprake is van subjectiviteit van de onderzoeker. Het expliciet gekozen onderzoeksuitgangspunt (dienstverlening z&p) is het subjectieve vertrekpunt van waaruit subjectief wordt onderzocht, met voortdurende interactie tussen theorievorming en praktijksituaties.

Anderzijds wordt gestreefd naar zowel een theoretisch model dat consistent voortvloeit uit het gekozen uitgangspunt, als naar onderzoeksconclusies naar aanleiding van de confrontatie tussen model en praktijk, die plausibel dienen te zijn ten opzichte van elkaar en de waarnemingen in de praktijk (uitgangspunt 'theorievormend casestudy-onderzoek' met interne

validiteit en betrouwbaarheid). Het gaat om interne consistentie die op *traceerbare wijze is gerelateerd aan het subjectief gekozen theoretische uitgangspunt en de (overwegend) subjectieve waarnemingen in de praktijk.*

### *Benadering vanuit 'spelersperspectief'*

Over de beoordeling van de onderzoeksresultaten in de afsluitende conclusies doet Van Aken (1994) in dit verband relevante uitspraken, die zijn gebruikt als leidraad bij de conclusievorming. In aansluiting op de voorgaande uitgangspunten, benadert hij wetenschappelijk onderzoek in dit soort situaties vanuit het zogenaamde 'spelersperspectief'. Dit in tegenstelling tot het perspectief van de objectieve en niet-betrokken toeschouwer die op zoek is naar absolute, bewijsbare uitspraken.

Vanuit het spelersperspectief gaat het er vooral om of een bepaald ontwerpmodel - dat wil zeggen een beschrijving van een manier waarop men een bedrijf of een bedrijfsproces kan inrichten - werkt in de praktijk. Van Aken stelt dat een uitspraak daarover vrijwel nooit absoluut kan zijn, maar wel zogenaamd heuristisch. Bijvoorbeeld: 'Als u in deze omstandigheden dit resultaat wilt bereiken, dan heeft het voordelen om dat ontwerpmodel toe te passen.' Dit is volgens Van Aken wel toetsbaar, maar niet bewijsbaar.

Er kan sprake zijn van zwakke of sterke heuristiek, dat wil zeggen één-gevuls 'toetsing' of 'toetsing' van vele gevallen (Van Aken legt geen relatie met het ideaal-typisch model van Weber dat zich niet in wetenschappelijke zin laat toetsen in de praktijk).

Het dienstverleningsmodel z&p is in deze terminologie een ontwerpmodel dat onder bepaalde condities - waaronder hoogwaardig maatwerk - gewenste resultaten kan opleveren: 'beter en minder'.

In de drie case-organisaties is het model in verschillende mate, en meer of minder bewust, toegepast als herkenbaar uitgangspunt voor het realiseren van de gewenste resultaten in de bijbehorende nieuwe condities. Dit betekent dat er binnen de cases weliswaar sprake kan zijn van een logische keten van bewijsvoering en plausibele conclusies, maar dat de heuristiek van het model nog beperkt is.

Voor organisaties die de koploperorganisaties volgen, kunnen ook vanuit deze beperkte heuristiek van het model de daarop gebaseerde conclusies relevant zijn, als deze worden geformuleerd in de trant van 'als u binnen vergelijkbare omstandigheden betere prestaties wilt leveren dan kan het voordelen hebben om.....!'

Tot slot wordt vastgesteld dat de gebruikte onderzoeksmethodiek en -attitude congruent is met het dienstverleningsuitgangspunt z&p van waaruit de werkelijkheid wordt onderzocht. De onderzoeksbenadering en het object van onderzoek zijn consistent.

De vier hiervoor genoemde uitgangspunten sluiten aan bij het veronderstelde besturingsuitgangspunt waarmee een hoger prestatieniveau zou kunnen worden bereikt. Vooral het inbouwen van ervaringsleren tijdens het onderzoek is relevant. Ervaringsleren is een centraal element in het ideaal-typische model dienstverlening z&p (de leden van de organisatie worden geacht, zowel individueel als collectief, te leren 'by doing').

Met een relatief innovatieve blik wordt naar een innovatieve ontwikkeling in de sociale werkelijkheid gekeken, hetgeen impliceert dat er een spanningsveld ligt met meer gebruikelijke - veelal deductieve- onderzoeksbenaderingen. De achterliggende gedachte is dat, om iets nieuws te zien en te begrijpen, het nodig is om daar ook op een nieuwe manier naar te kijken.

### 1.2.2 Onderzoeksopzet

Eerst wordt het onderzoeksmodel gepresenteerd (zie schema 1.2). Daarna volgt een korte toelichting. In het model is in de meest rechtse kolom de aansluiting weergegeven met de betreffende hoofdstukken in het proefschrift.

Conform de hiervoor genoemde uitgangspunten worden twee onderzoeksfasen onderscheiden in het onderzoeksmodel:

- het *vooronderzoek*; de oriëntatiefase waarin vanuit theorie en praktijk de voorlopige vraagstelling, modelvorming en operationalisering zijn ontwikkeld;
- het *hoofdonderzoek*; de fase van het diepte-onderzoek met behulp van casestudies, inclusief analyse en rapportage; eerst ligt het accent op het veldonderzoek met drie achtereenvolgende casestudies bij koploper-organisaties; per casestudy is vervolgens een casebeschrijving gemaakt met een daarop gebaseerde case-evaluatie door vergelijking met het ideaal-typische model; tot slot is voor de drie casestudies gezamenlijk de vergelijking gemaakt met het ideaal-typische model, gevolgd door conclusies en aanbevelingen als uitkomsten van het onderzoek; het accent verschuift geleidelijk van veldonderzoek naar analyse en rapportage.

Terugkoppeling vindt plaats binnen en tussen beide fasen, met interactie tussen theorie en praktijk. Het analyseren en rapporteren is een continuproces op basis van de geleidelijk beschikbaar komende onderzoeksinformatie, waarin gestreefd wordt naar voortdurende verbetering van vraagstelling, model en conclusies.

De twee fasen worden hier kort afzonderlijk besproken. Hoewel het hoofdonderzoek volgt na het vooronderzoek, is er sprake van enige overlap. Bijvoorbeeld het vinden van de derde case-organisatie, behorend tot de eerste fase, gebeurde na het veldonderzoek in de tweede case-organisatie toen al begonnen was met de analyse en rapportage.

#### **Fase 1 Vooronderzoek: brede oriëntatie.**

Doel van het vooronderzoek was het ontwikkelen van een conceptuele basis en van een onderzoeksaanpak, resulterend in het promotievoorstel (goedgekeurd eind 1993). Het accent lag op het onderzoeken van indirecte en directe bronnen ten aanzien van het onderzoeksthema, zowel wetenschappelijk als niet-wetenschappelijk, door middel van literatuuronderzoek en interviews.

#### *Literatuur*

Het literatuuronderzoek is met name gericht op het kennis nemen van:

- visies op maatschappelijke ontwikkelingen en culturen - onder andere de overgang van 'moderne' naar 'postmoderne' samenleving;
- nieuwe relevante concepten ten aanzien van organisaties en leiderschap/hiërarchische relaties;
- bestaande wetenschappelijk geaccepteerde concepten ten aanzien van het typeren van structuur, cultuur, besluitvorming en veranderingsstrategie, vooral ten behoeve van operationalisering; overzichtsliteratuur over de ontwikkeling van het wetenschappelijke



denken op organisatiekundig gebied.

### *Interviews*

Interviews zijn gehouden met zesendertig deskundigen, gelijk verdeeld over de categorieën wetenschappers (sommigen met adviespraktijk), organisatieadviseurs, managers en enkele medewerkers van acht meer of minder op kop lopende organisaties op dit gebied, ter oriëntatie en met het oog op de te houden casestudies. De bezochte bedrijven zijn Mexx, Nedap, PIV Eldutronik, Sigma Coatings, Virgin, Monsanto, Omron en Spaarbeleg. Tijdens het gehele onderzoek liep de adviespraktijk van de onderzoeker door en was er zodoende ook voortdurend sprake van interactie met volgers. Onder volgers worden hier verstaan organisaties die in hun organisatievisie expliciet stellen dat zij de organisatie willen baseren op verantwoordelijke en zelfsturende individuen, maar die op deze weg in de praktijk nog (veel) minder ver gevorderd zijn dan de koplopers.

### **Fase 2 Hoofdonderzoek: diepte-onderzoek met behulp van casestudies, inclusief analyse en rapportage**

Tijdens het hoofdonderzoek lag het accent op het onderzoeken van directe bronnen: empirisch onderzoek in organisaties die meer of minder op kop lijken te lopen. Aanvullend werd het onderzoek bij indirecte bronnen (literatuuronderzoek en interviewen van deskundigen) voortgezet.

In deze fase werd, met name in de praktijk, gezocht naar het antwoord op de onderzoeksvragen, met behulp van een protocol voor de uitvoering van de casestudies. Een belangrijk onderdeel van dit protocol was een uitgewerkt onderzoeksinstrument voor de interviews (met vragen en checklist, zie hoofdstuk 4, operationalisering).

Inhoudelijk werd het onderzoeksfocus gelegd op de relatie tussen mensen in teams in het primair proces enerzijds en het management op het eerst hogere organisatieniveau anderzijds. Aangezien de teams grotendeels zelfsturend waren, was het eerst hogere niveau, bij afwezigheid van tussenniveaus, het niveau van het managementteam van een businessunit of het bedrijf als geheel. Hogere organisatieniveaus zijn ook bij het onderzoek betrokken, voor zover relevant. Een voorbeeld is Mexx International, als hoger niveau ten opzichte van Mexx-Nederland. Omdat de verschillende organisatieniveaus binnen een organisatie deel uitmaken van hetzelfde besturingssysteem van de organisatie als geheel, is verondersteld dat de relatie tussen hogere aansluitende organisatieniveaus niet wezenlijk anders is dan de relatie tussen het eerste en het tweede organisatieniveau.

In dit bedrijfskundig onderzoek is het macroniveau na het vooronderzoek verder vrijwel buiten beschouwing gebleven. De theorie op dit gebied dient als relevante context voor het onderzoek, hoewel de empirische basis op dit grootschalige niveau beperkt is.

### *Veldonderzoek: drie casestudies*

Bij drie op dit gebied op kop lopende organisaties, te weten PIV Eldutronik, Mexx en Nedap, zijn achtereenvolgende casestudies uitgevoerd in 1994 en 1995. De leiding van ieder van deze organisaties streeft bewust naar zelfsturing door verantwoordelijke medewerkers en partnership, ook al benoemen zij dat verschillend. Zij zijn in de praktijk relatief ver gevorderd met de realisatie van deze uitgangspunten. Ze eindigden in het vooronderzoek het hoogst op de lijst

van potentiële koplopers. Slechts in één geval was een serieuze kandidaat als koploper niet bereid om mee te werken.

In hoofdstuk 4 komt een en ander nader aan de orde.

In de drie koploperorganisaties zijn in totaal ruim zeventig mensen, op alle organisatieniveaus, uitgebreid geïnterviewd. Daarnaast is veel relevante schriftelijke informatie doorgenomen en is een aantal teambijeenkomsten bijgewoond.

Het onderzoek in iedere case-organisatie leidde tot een aanzienlijke bijdrage aan de theorievorming in dit onderzoek.

### *Analyse en rapportage*

Naarmate het casestudy-onderzoek vorderde verschoof het accent naar het verwerken van de informatie uit het onderzoek tot het proefschrift. In opeenvolgende cycli werd, al analyserend, het proefschrift ge- en herschreven (de begeleidingscommissie ging in december 1998 akkoord met het concept). In de inductieve benadering vanuit het nieuwe besturingsuitgangspunt is voortdurend gezocht naar verdere verheldering van het zicht op het bijbehorende nieuwe besturingssysteem (met beantwoording van de onderzoeksvragen).

## **1.2.3 Relevantie**

### **Wetenschappelijk belang**

Hiervoor is al kort ingegaan op de vooronderstelde discontinuïteit in het bestuurlijk spanningsveld tussen autonomie en interdependentie op maatschappelijk niveau, organisatieniveau en microniveau.

Mastenbroek (1993) stelt expliciet dat de wetenschappelijke theorie hier achterloopt op ontwikkelingen in de praktijk. Met behulp van de eerder genoemde nieuwe concepten zijn veel organisaties inmiddels op weg gegaan en sommige zijn al ver gevorderd.

In de wetenschappelijke theorievorming is tot nu toe weinig aandacht besteed aan de inbedding in het meso-organisatieniveau van zelfsturing op microniveau. Dit terwijl de indruk bestaat dat het succes van zelfsturende teams sterk afhangt van de mate waarin het bijbehorende besturingsuitgangspunt ook van toepassing is op de managementomgeving van deze teams.

Aan theorievorming met empirische basis over deze inbedding is grote behoefte.

In het onderzoek is de ontwikkeling aan de orde van het traditionele hiërarchische besturingsuitgangspunt naar een verondersteld opkomend besturingsuitgangspunt - dienstverlening z&p. Aangezien de bestaande organisatietheorie gefundeerd is op het hiërarchisch uitgangspunt en het uitgangspunt dienstverlening z&p daarmee in strijd is, lijkt het wetenschappelijk belang van het onderzoek evident. Zoals al eerder opgemerkt, is een centrale pijler van de organisatiekunde in het geding.

Op ieder van de drie niveaus (micro, meso en macro, zie hoofdstuk 3) is een *verschuiving zichtbaar van aandacht voor structuren naar aandacht voor processen* (interactief, dynamisch, dienstverlening). *De relatie terug, dat wil zeggen van proces naar besturingssysteem en de daarop gebaseerde structuur, blijft echter onderbelicht* zodat de gevolgen van de

procesbenadering voor besturingssysteem en structuur onvoldoende duidelijk worden. De tegenstelling tussen hiërarchie en dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership wordt daardoor niet geëxpliciteerd.

Aangezien organisatiestructuren de condities bepalen waarbinnen de processen plaatsvinden, dient deze relatie wel duidelijk te worden gelegd. Peters (1993) geeft in dit verband aan dat de bekende stelling 'structure follows strategy' steeds vaker niet opgaat, omdat de realisatie van nieuwe strategieën belemmerd wordt door de bestaande hiërarchische structuur. De structuur volgt de strategie in de praktijk kennelijk onvoldoende. De oorzaak wordt door hem gezocht in het achterblijven van traditionele structuren bij ambitieuze strategieën. De structuur was er al voordat de nieuwe strategie werd gekozen en werkt remmend bij innovatieprocessen.

In dit onderzoek wordt de relatie tussen proces en besturingssysteem met structuur wel gelegd. Verkend wordt een alternatief voor het hiërarchisch uitgangspunt, een alternatief dat de ontwikkelingen op procesniveau en de structuur weer op elkaar aansluit op een hoger sturingsniveau, voor beter presteren.

De koppeling met andere typen zelfsturende teams dan 'permanente' zelfsturende teams in het primair proces wordt in het onderzoek betrokken. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in: *tijdelijke taak-/projectteams* voor probleemoplossing of beleidsvoorbereiding en '*permanente*' teams op een organisatieniveau zoals een werkteam in het primair proces en een managementteam op een managementniveau, of *tussen organisatieniveaus* - bijvoorbeeld een 'decisionmaking team' voor beslissingen die betrokken niveaus binden met mensen uit de betrokken niveaus in het team.

Hoewel de empirische basis van de nieuwe organisatieconcepten nog beperkt is, wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van elementen uit deze concepten voor zover deze sporen met het uitgangspunt dienstverlening z&p.

Dit maakt het ook mogelijk om op onderdelen een verbinding te leggen tussen de nieuwe concepten en de resultaten van het onderzoek in de praktijk. Bezien zal worden in hoeverre het model dienstverlening z&p een *integrerend kader* kan bieden voor de nieuwe managementconcepten in een op zelfsturing gebaseerd besturingssysteem.

### **Maatschappelijk belang**

Het maatschappelijk belang van het onderzoek ligt overwegend in het zoeken naar een besturingsuitgangspunt met het bijbehorende besturingssysteem:

- dat hogere prestatieniveaus van organisaties mogelijk maakt, waardoor aan nieuwe, hogere markteisen kan worden voldaan ('beter en minder');
- dat mensen in organisaties in staat stelt tot zelfsturing en het zich op basis van vrijwilligheid committeren aan hun werk.

Zoals bij de introductie van het onderzoeksthema al is aangegeven, is er sprake van een toenemend spanningsveld tussen individu en organisatie en lijkt het hiërarchisch uitgangspunt een essentiële belemmering te zijn bij het oplossen van deze problematiek.

Er wordt een toenemend beroep gedaan op het *innerlijk* commitment van medewerkers, dat gekoppeld is aan keuzevrijheid en zelfsturing. Niettemin worden medewerkers binnen een

hiërarchie veelal instrumenteel ingezet door middel van *externe* aansturing van bovenaf en niet als partners in een gezamenlijke onderneming.

Vanuit deze optiek creëert hiërarchie onnodige en ongewenste tegenstellingen tussen het individuele en het organisatiebelang. Een alternatief uitgangspunt dat uitgaat van innerlijk commitment creëert de mogelijkheid om beide belangen beter op elkaar aan te sluiten. De grote hoeveelheid energie die nu verloren gaat in deze tegenstellingen, is hard nodig voor het vrijwillig realiseren van hogere prestatieniveaus. Voorwaarde daartoe is dat de weg naar hogere prestatieniveaus wordt vrijgemaakt op uitgangspunteniveau.

Nieuwe wegen die uitgaan van een besturingssysteem dat gebaseerd is op zelfsturing, zoals het ideaal-typische model dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership, kunnen daaraan een bijdrage leveren.

*Theoretisch perspectief I:  
algemeen referentiekader*

---

## 2.1 Uitgangspunten

In het vorige hoofdstuk is, bij de introductie van het onderzoeksthema, de discontinuïteit in het bestuurlijk spanningsveld tussen afhankelijkheid en autonomie aan de orde gesteld. Bij de verantwoording van het onderzoek werd het signaal van Mastenbroek gememoreerd, dat de theorie op dit gebied achterloopt bij de ontwikkelingen in de praktijk. In de ontwikkeling naar 'beter en minder' lijkt hiërarchie als uitgangspunt voor het inrichten en functioneren van de besturing in toenemende mate een belemmering.

In dit hoofdstuk en in hoofdstuk 3 worden de voor dit onderzoek relevante theorie, met de ontwikkeling daarin, belicht. Het doel is om zichtbaar te maken waar de huidige theorie tekort schiet bij het beantwoorden van de vraagstelling en waar in de theorie al aanzetten zijn gemaakt voor de vorming van nieuwe theorie.

Bij de beschouwing van de theorie wordt uitgegaan van de volgende drie in het verband van het onderzoeksthema relevante uitgangspunten.

- Organisaties moeten zich aan hun externe en interne omgeving *aanpassen*. De te onderscheiden condities in de specifieke *situatie* zullen bovendien in de tijd veranderen. Aanpassing is daarmee een *voortdurend dynamisch proces*.
- Op voorhand mag worden verwacht dat *meerdere theoretische en paradigmatische invalshoeken* nodig zijn om het onderzoek te kunnen uitvoeren.
- In het bijzonder zal het theoretisch referentiekader de in de praktijk herkenbare *toename in complexiteit en onzekerheid moeten kunnen duiden en omvatten*.

Toenemende complexiteit en onzekerheid zijn objectief waarneembaar en hebben inmiddels geleid van een statische organisatie-opvatting tot een dynamische opvatting van de organisatie als open systeem in ontwikkeling dat zich moet kunnen aanpassen aan veranderende condities (zie pagina 34).

## 2.2 Nog onvoldoende theoretisch (in-)zicht

De dynamische organisatie-opvatting heeft nog niet geleid tot helder theoretisch inzicht in de innovatie in het bestuurlijk spanningsveld tussen afhankelijkheid en autonomie. Er is nog geen theoretisch referentiekader gevonden, dat kan dienen als 'onderzoeksbil' die zicht geeft op deze thematiek.

In hoofdstuk 1 is al betoogd dat het hiërarchisch uitgangspunt en een eventueel alternatief (of alternatieven) het theoretisch inzicht op ieder organisatieniveau raken: het macroniveau van de maatschappij, het mesoniveau van organisaties en het microniveau van mensen in groepen. Op macroniveau bestaat ten aanzien van de ontwikkeling van de Westerse samenleving wel een mate van consensus in de wetenschappelijke wereld (Tönnies, Durkheim, Weber, Habermas en vele anderen, met name sociologen) over een aantal relevante kenmerken. Deze kenmerken sluiten aan bij bovenstaande uitgangspunten: eerst werden toename van complexiteit en rationaliteit onderkend en in een latere fase eveneens verdergaande individualisering, een hoger individueel opleidingsniveau en een hoger democratisch gehalte (Giddens, 1990, Beck, 1994, Kunneman, 1996).

Ook lijkt men het er inmiddels over eens te zijn dat deze ontwikkeling steeds sneller gaat en leidt van een traditionele samenleving, via de moderne samenleving op basis van rechtsorde met bureaucratische kenmerken, naar wat nu wel wordt aangeduid als een 'postmoderne' samenleving met een hoge mate van flexibiliteit en interactie (onder anderen Habermas en postmoderne denkers als Foucault, Toulmin en Lyotard, zie ook pagina 48). Deze laatste overgang is momenteel gaande, en onderwerp van discussie.

Hoewel deze discussie inmiddels een aantal nieuwe inzichten heeft opgeleverd, steeds met flexibiliteit en interactie als uitgangspunt, wordt er nog volop gedacht over de betekenis en consequenties van datgene wat zich in deze overgang in de samenleving voltrekt.

De overgang van 'modern' naar 'postmodern' blijkt in de praktijk grote problemen op te leveren, die door theoretici wel worden waargenomen, maar waarvoor nog geen wetenschappelijk gefundeerde oplossingen zijn gevonden (c.q. aangedragen), voor zover daar binnen postmoderne visies nog ruimte voor zou zijn.

Op het praktische niveau van organisationeel handelen wordt de overgang van modern naar postmodern als een spanning tussen beheersing en zelfsturing manifest. Beheersing vanuit een hiërarchisch hogere positie blijkt steeds minder mogelijk en het streven daarnaar roept in toenemende mate twijfels op<sup>1</sup>. In hoofdstuk 1 kwam al naar voren dat bij het streven naar hogere prestatieniveaus in organisaties marktgerichte processen en collectief ervaringsleren centraal komen te staan (beide interactief en flexibel). Maar ook kwam naar voren dat daarbij het hiërarchisch uitgangspunt in de weg lijkt te zitten, zonder dat er een wetenschappelijk gefundeerd alternatief is gevonden.

Welke aangrijpingspunten zijn er op dit gebied in de theorie, die kunnen leiden tot nog ontbrekende relevante schakels en tot een referentiekader dat bruikbaar is als 'onderzoeksbil' die zicht geeft op de oplossingen voor de ontstane problemen?

In dit hoofdstuk wordt, via enkele tussenstappen, gezocht naar een bruikbaar *algemeen* theoretisch referentiekader, dat van toepassing is op ieder organisatieniveau (macro, meso en

---

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld bij de Nederlandse politie is al vele jaren sprake van de zogenaamde 'beheersingsmythe' (onder anderen Cozijnsen, 1989).

micro). In de tussenstappen gaat het om aangrijpingspunten, die de zoekrichting voor het algemeen referentiekader bepalen.

In hoofdstuk 3 wordt, vanuit het gevonden algemeen referentiekader, gekeken naar de ontwikkeling in de theorie op de drie niveaus met het oog op mogelijkheden voor concretisering van het algemeen referentiekader.

## 2.3 Aangrijpingspunten in de theorie

### Het transformatieparadigma

Bij de beschouwing van de theorie op algemeen en op macro-, meso-, en microniveau wordt gebruik gemaakt van paradigma's met bijbehorende metaforen<sup>2</sup>, zoals Morgan deze onderscheidt (1986). Hij kijkt naar het beschikbare scala van theorieën en ideeën over organiseren en organisaties en onderscheidt ze door ze te herleiden tot een aantal verschillende uitgangspunten met bijbehorende *benaderingswijzen en manieren van kijken en denken*. Deze benaderingswijzen worden ieder getypeerd met een metafoor. Een voorbeeld is de metafoor van de organisatie als 'machine' in de klassieke organisatiekundige benadering. Een ander voorbeeld is de organisatie als 'hersenen' in een nieuwe benadering: de bestudering van de organisatie vanuit de functioneringsprincipes van de menselijke hersenen, waarbij de neurale netwerken model staan.

Het zal duidelijk zijn dat door een benadering vanuit de machinetafoor, organisaties ook de kwaliteiten en beperkingen krijgen van een machine. Door vanuit een nieuw uitgangspunt - bijvoorbeeld de hersenmetafoor met de mogelijkheid van zelfsturing en het bijbehorende gebruik van individuele en collectieve intelligentie - te kijken, kunnen nieuwe mogelijkheden zichtbaar worden voor het oplossen van problemen die aanvankelijk, vanuit de klassieke machinebenadering, niet oplosbaar waren. Dit kan de grenzen verleggen naar hogere prestatieniveaus.

In dat geval is een bepaald paradigma niet beter in absolute zin dan een ander paradigma, maar sluit het denken vanuit de ene invalshoek mogelijk beter aan bij een bepaalde situatie dan de andere.

In het verlengde hiervan ontstaat in het kijken naar een situatie een *extra dimensie* wanneer niet zozeer naar een bepaald moment wordt gekeken, maar naar *de beweging in de tijd*. Door vanuit dit uitgangspunt te kijken ontstaat een *beeld van het veranderingsproces*.

Eén van de metaforen van Morgan is hierop gericht, namelijk de organisatie als 'transformatie', waarin gekeken wordt naar de *'zich ontvouwende logica van verandering'*. Volgens dit paradigma toont de realiteit zich op ieder moment als uiting van een onderliggend veranderingsproces met eigen ordenende krachten. Onderzoek naar de werking van die krachten geeft zicht op verandering van gehelen, die zich aan de oppervlakte uiten als zich ontvouwende

---

<sup>2</sup> Morgan definieert het begrip 'paradigma' (in navolging van Kuhn (1962) als de benadering vanuit een bepaalde invalshoek, met de bijbehorende manier van kijken en denken. Hij typeert een paradigma met een metafoor. Over het begrip metafoor zegt hij: een metafoor wordt gebruikt als we proberen een ervaring te begrijpen met behulp van begripsvorming over een andere ervaring. In dit onderzoek wordt het begrip paradigma gebruikt wanneer het gaat om een bekende benadering in de theorie of de praktijk (één of meerdere verwante stromingen).

realiteit. Het gaat er in deze benadering om, de *impliciete orde* in veranderingsprocessen te onderzoeken en te begrijpen, niet de expliciet waarneembare orde die zichtbaar is in een bepaalde toestand. Morgan stelt dat dit een interessant opkomend paradigma is, omdat vanuit dit gezichtspunt logische patronen in veranderingsprocessen zichtbaar worden.

Het transformatieparadigma lijkt een interessante invalshoek voor het zoeken naar bruikbare aangrijpingspunten in de beschikbare theorie. Het paradigma sluit aan op de eerder genoemde uitgangspunten (zie 2.1) en op een meer dynamische opvatting van een organisatie als open systeem in ontwikkeling.

Vanuit deze invalshoek worden nu een aantal aangrijpingspunten in de theorievorming over open systemen gepresenteerd.

### **De systeembenadering**

Sinds de Tweede Wereld Oorlog is er sprake van een systeembenadering, waarbij onderscheid wordt gemaakt in open en gesloten systemen. Open systemen hebben het vermogen om zichzelf aan te passen aan veranderende condities. Ze kunnen zichzelf veranderen met behoud van identiteit en vorm, dat wil zeggen zonder te desintegreren en vormeloos te worden (voor de systeemdefinitie van Prigogine, zie pagina 35 hierna).

De manier waarop open systemen dat doen heeft geleid tot theorievorming over de ontwikkeling van open systemen. Al in 1956 plaatste Boulding systemen in een *systeemhiërarchie* naar de mate waarin dit vermogen tot aanpassing is ontwikkeld. Een organisatie wordt door hem opgevat als sociaal-cultureel (open) systeem.

In zijn overzichtspublicatie over de ontwikkeling van het organisatiekundig denken situeert Veen (1980) de opvatting van een organisatie als open systeem als dé fundamentele theoretische vernieuwing vanuit het klassieke organisatie denken. In de klassieke benadering heeft een organisatie een statisch karakter en worden de wisselende eisen die eraan gesteld worden niet in aanmerking genomen. De opvatting van de organisatie als open systeem gaat er daarentegen vanuit dat, *om te overleven, voortdurend moet worden voldaan aan externe en interne condities*.

Veen typeert het systeemmodel als een *uitwisselingsmodel* dat uitgaat van *ruilrelaties tussen twee systeemniveaus*<sup>3</sup> (met twee systeemniveaus wordt hier bedoeld op een omvattend systeem en een deelsysteem), waarbij geldt dat deze relaties voor beide niveaus bevredigend moeten zijn. Zonder behoeftebevrediging is er voor een open systeem, inclusief sub- en suprasysteem, geen overleving.

De systeembenadering is ontstaan als poging om een theorie te ontwikkelen die de principes van open systemen in het algemeen kan verklaren, ongeacht het niveau van analyse (bijvoorbeeld macro, meso, micro) en zonder verschil te maken tussen fysische processen en sociale processen. In het begin werd vooral gewerkt vanuit generalisatie van principes in de fysica. In

---

<sup>3</sup> De term 'systeemniveau' is in deze betekenis vergelijkbaar met organisatieniveau: subsysteem - systeem - suprasysteem en bijvoorbeeld afdeling - hoofdafdeling - organisatie; een organisatie maakt deel uit van grotere systemen, bijvoorbeeld een marktsegment, een bestuurlijk gebied, et cetera.



een samenhangende benadering wordt daarbij getracht de afstemming in het spanningsveld tussen omgeving/suprasysteem, systeem en subsysteem te verklaren.

Hierna wordt duidelijk dat het systeemniveau en het verschil tussen fysische en sociale processen er wel toe doen: oplossingsmogelijkheden voor problemen op een systeemniveau zijn afhankelijk van de mate waarin op dat niveau zelfstandig kan worden gestuurd; alleen menselijke - sociale - systemen bevatten de potentie tot bewuste zelfsturing.

Aanknopingspunten in de systemenbenadering die afkomstig zijn uit de fysica, zijn alleen bruikbaar op andere vakgebieden voor zover ze op een algemeen niveau van toepassing zijn op ieder open systeem.

*Nota bene.* Hierna wordt de term systeemniveau niet meer gebruikt in relatie tot omvattende en deelsystemen, maar als aanduiding van het systeemontwikkelingsniveau ten aanzien van de wijze van sturen en leren van een menselijk open systeem. Op ieder nieuw systeemontwikkelingsniveau ontstaat een nieuw dominant besturingssysteem voor sturen en leren op dat niveau. In plaats van de eerst genoemde betekenis van systeemniveau wordt de term organisatie-niveau gebruikt.

## Systeemontwikkeling

Voor zijn theorievorming over het ontwikkelingsproces van open systemen ontving de fysicus Prigogine (1984) de Nobelprijs. Zijn systeemontwikkelingsmodel heeft de pretentie van toepassing te zijn op open systemen in het algemeen. Vanuit zijn algemene definitie van een open systeem wordt kort ingegaan op dit model.

Uitgangspunt is dat alles beweegt ('panta rei') in vormen/gehelen, bestaande uit onderling verbonden delen die samen een eenheid vormen, een systeem. Volgens Prigogine nemen open systemen een *voortdurend toenemende hoeveelheid energie*<sup>4</sup> op uit hun omgeving, transformeren deze naar een andere kwaliteit en geven de energie vervolgens weer terug aan de omgeving. De complexiteit van de structuur neemt daarbij voortdurend toe. *Open systemen handhaven (c.q. ontwikkelen) hun vorm (met de bijbehorende identiteit) door een voortdurende consumptie en transformatie van energie.*

Het systeemontwikkelingsmodel van Prigogine richt zich op de wijze van energie-uitwisseling tussen een open systeem en zijn omgeving; (gesloten systemen, zoals een blok hout of een stuk steen, wisselen geen energie uit met hun omgeving).

Prigogine stelt dat ieder open systeem zich in fasen ontwikkelt volgens het model in schema 2.1. In een stabiele fase bewegen de delen van een systeem binnen de orde, de structuur, van het systeem als geheel. Binnen die orde vindt de transformatie van energie plaats. Omdat het energieniveau en de benodigde transformatie steeds toenemen, komt de structuur steeds meer onder druk te staan. De structuur breekt op een aantal plaatsen - de orde wordt daar te veel verstoord - en er ontstaat een instabiele situatie, een crisis. Uit de crisis ontstaat vervolgens een nieuwe, complexere structuur die wel in staat is tot transformatie op een hoger energieniveau. Het systeem wordt weer stabiel en gaat steeds efficiënter functioneren, totdat de spanning in de structuur weer toeneemt, enzovoorts.

---

<sup>4</sup> Het begrip 'energie' wordt hier gebruikt in de omvattende betekenis, dat wil zeggen inclusief materie, licht, geluid, et cetera. In het kader van dit onderzoek kan ten aanzien van invoer en uitvoer van een organisatorische eenheid als systeem gedacht worden aan energie in de vorm van materiële goederen en immateriële diensten.

Kenmerk van een crisis is dat de nieuwe structuur zich vormt op een niet te beheersen wijze. Tijdens de crisis zijn er systematische bewegingen die de oude structuur niet toeliet, maar nu wél moet toestaan. De toestand kenmerkt zich door paradoxale tendensen, bij voorbeeld: 'beter en minder' waarvan in dit onderzoek sprake is in plaats van 'meer van hetzelfde' in de stabiele fase. Wanneer het systeem niet slaagt in de transformatie, dan vindt terugval (regressie) naar een lager complexiteitsniveau plaats, of het systeem desintegreert. Het



Schema 2.1 : ontwikkeling van een open systeem

ontwikkelingsproces is echter onomkeerbaar. Regressie kan slechts tijdelijk zijn, waarna de sprong naar

ontwikkeling des te groter en moeilijker is.

Volgens Prigogine ligt aan de ontwikkeling naar hogere complexiteit en grotere onzekerheid een ontwikkeling ten grondslag naar hogere energieniveaus. Het transformatieproces in open systemen ontwikkelt zich sprongsgewijs naar hogere energieniveaus en complexere structuren met toenemende vermogens, die 'beter' kunnen presteren (c.q. kunnen voldoen aan hogere eisen waaraan voorgaande structuren niet konden voldoen).

## 2.4 Het algemeen theoretisch referentiekader

### 2.4.1 Het systeemontwikkelingmodel van Cornelis

Het doorbreken van de structuur in een open systeem kan zowel betrekking hebben op inhoudelijke maatschappelijke problematiek op een willekeurig gebied (bijvoorbeeld door een technische innovatie), als op de wijze waarop problemen worden opgelost in leer- en sturingsprocessen.

De filosoof Cornelis concentreert zich op de - volgens hem - *onderliggende algemeen geldende logica in de ontwikkeling van menselijke leer- en sturingsprocessen*, gefundeerd in de filosofie als metawetenschap achter de functionele wetenschapsgebieden. In aansluiting op de hiervoor genoemde aangrijpingspunten in de systeembenadering en -ontwikkeling, onder-

scheidt hij *drie fasen* waarlangs menselijke systemen hun sturing in potentie kunnen ontwikkelen tot het hoogst benodigde systeemniveau, het niveau van de *communicatieve zelfsturing*. Hij stelt dat op dit niveau een hiërarchische sociale structuur, die op de beide lagere niveaus noodzakelijk is, grotendeels of geheel overbodig wordt. De relevantie van deze stelling voor dit onderzoek naar innovatie in het bestuurlijk spanningsveld is evident.

De uitwerking van het systeemontwikkelingsmodel van Cornelis wordt nu, zeer beknopt, weergegeven. Eerst komen de uitgangspunten van het drie-fasen model aan de orde.

De betekenis van deze uitgangspunten wordt verduidelijkt in de daarop volgende beschrijving van de drie fasen, eerst ieder afzonderlijk en daarna in onderlinge samenhang met accent op de ontwikkeling van de tweede naar de derde fase. In de tekst worden enkele specifieke termen van Cornelis gebruikt en waar nodig toegelicht.

### **Uitgangspunten**

Het eerste uitgangspunt van het model van Cornelis is de *interne logica van het evolutieproces*, dat miljoenen jaren geleden vanuit energie in de vorm van materie leidde tot het ontstaan van levende systemen (micro-organismen). Van daaruit leidde het proces duizenden jaren geleden tot het ontstaan van menselijke systemen en vervolgens tot een specifiek evolutieproces in deze systemen, met name in de cultuur van deze systemen. Het ontwikkelingsproces in de cultuur van menselijke systemen staat centraal in zijn systeemontwikkelingsmodel.

De interne logica van het gehele evolutieproces wordt veroorzaakt door de toename van complexiteit, dynamiek en energieniveau, *waardoor steeds nieuwe oplossingen noodzakelijk worden*.

In menselijke systemen is volgens Cornelis het aangeboren menselijk *gevoel* en de menselijke mogelijkheid tot *betekenisgeving* aan dat gevoel in leer- en sturingsprocessen, de *motor* achter de interne logica van de systeemontwikkeling in deze processen. De ontwikkeling van de menselijke systemen vindt plaats door de *ontwikkeling van de manier waarop negatieve emoties via mentale en fysieke actie worden omgezet in positieve emoties* in de drie achtereenvolgens aangelegde systeemniveaus als *stabiliteitslagen in de cultuur* (het **natuurlijk systeem**, het **sociale regelsysteem** en het **communicatieve zelfsturingssysteem**, zie hierna).

De ontwikkeling van een dominante stabiliteitslaag naar een hogere stabiliteitslaag in de cultuur biedt de oplossing voor een steeds sterkere negatieve emotie (bijvoorbeeld boosheid of verdriet) ten gevolge van toenemende problematiek, omdat deze oplossing niet in de dominante laag aanwezig is. Door de ontwikkeling naar deze hogere stabiliteitslaag kan de negatieve emotie weer wel worden omgezet in een positieve emotie: de oplossing voor de problematiek is daar wel mogelijk.

Voor Cornelis is *cultuur* de, na de genetische programmering van de aanleg voor de geboorte, *tijdens het leven in een leerproces toegevoegde programmering van menselijke systemen*. Tijdens dit leren worden (maximaal) drie stabiliteitslagen (systeemniveaus) in de *programmering van de systeembesturing* in de cultuur opgebouwd, met *onderling verschillende wijze van leren en sturen op ieder niveau*.

In termen van leerprocessen stelt Cornelis dat succesvol leren op een bepaald systeemniveau steeds een *recursief proces* is (recursief betekent kringloop/cyclisch, dat wil zeggen waarnemen, probleem signaleren, probleem oplossen, waarnemen, et cetera). Als de oplossing op dat systeemniveau, met bijbehorende wijze van leren en sturen, echter niet bestaat dan neemt de

recursiviteit af, wat kan leiden tot een *catastrofaal leerproces* met pijn en desintegratie. Om deze pijn op te heffen moet dan gezocht worden naar een oplossing op een ander en zo nodig nieuw niveau, met een wijze van leren en sturen die de gezochte oplossing wel kan bevatten. De overgang naar een hoger systeemniveau gaat gepaard met een *crisis* die de vorm aanneemt van conflicten die horen bij het overschrijden van de *logische grens*<sup>5</sup> tussen - de mogelijkheden van - beide systemen. In de ontwikkeling van menselijke systemen naar hogere prestaties zijn er in totaal drie systeemontwikkelingsniveaus met daartussen twee logische grenzen. Het overschrijden van de tweede logische grens zou momenteel aan de orde zijn. Vanuit de optiek van Prigogine is de overgang naar een nieuw systeemniveau een crisis in het besturings-/leersysteem, die nodig is omdat de mogelijkheden voor kleinere structuurbreuken ten behoeve van een grotere efficiency van het bestaande systeem zijn uitgeput en de effectiviteit van het besturingssysteem als geheel in het geding is.

### Drie systeemontwikkelingsniveaus

*Eerste ontwikkelingsniveau: het **natuurlijk systeem** met de familiecultuur*

In een natuurlijk menselijk systeem wordt de culturele programmering van generatie op generatie in natuurlijke relaties (bloedverwantschap) binnen de geborgenheid van het *familieverband* vrijwel ongewijzigd doorgegeven. Daardoor blijft de causaliteit gehandhaafd; dezelfde oorzaak brengt dezelfde gevolgen, er is sprake van voorspelbare stimulus-responsreacties.

Men leert in eigen kring via waarneming in de eigen bekende natuurlijke omgeving door *identificatie* met en *imitatie* van de vorige generatie van handelwijzen die al bekend zijn. Vernieuwing ontstaat zeer langzaam door 'trial and error' en natuurlijke selectie. Het leren gebeurt met behulp van de moedertaal als overdraagbaar cultureel betekenisstelsel waarmee wordt gecommuniceerd. Er wordt geleerd in de '*feedback-cyclus*', dat wil zeggen dat wanneer informatie aanduidt dat het systeem niet werkt, het systeem wordt gerepareerd. Dit leidt tot oplossingen binnen ongewijzigd beleid, wat volstaat op bekend terrein binnen langzaam veranderende omstandigheden.

Met behulp van het *natuurlijk systeem* wordt *angst omgezet* in een gevoel van *geborgenheid* binnen de familie, door de overgedragen culturele regels van de familie, die zich uiten als gewoonten. Mensen ontlenen hun identiteit aan de familie als groep. De dominante organisa-

---

<sup>5</sup> Een logische grens wordt overschreden als de mogelijkheden van een systeemniveau, met de interne logica van het bijbehorende besturingssysteem, tekort schieten om de problemen op te lossen en een nieuw besturingssysteem met een eigen interne logica noodzakelijk wordt.

Met 'interne logica' van een besturingssysteem doelt Cornelis op interne consistentie, dat wil zeggen dat de uitwerking van het besturingssysteem in onderdelen consistent gebaseerd is op hetzelfde uitgangspunt, bijvoorbeeld communicatieve zelfsturing, en de delen van het systeem ook ten opzichte van elkaar consistent zijn vormgegeven.

Op pagina 41 wordt nader ingegaan op de noodzaak tot het onderscheiden van drie verschillende besturingssystemen met ieder een eigen interne logica.

tievorm is de familie, die als open systeem onder leiding van de familiepatriarch<sup>6</sup> de eigen identiteit handhaaft.

Natuurlijke systemen zijn volgens Cornelis in de westerse wereld tot de zeventiende eeuw dominant geweest.

### *Tweede ontwikkelingsniveau: het sociale regelsysteem*

Op het niveau van het sociale regelsysteem wordt de culturele programmering formeel uniform vastgelegd in gedragsregels (hoe te handelen), die uitwisselbaar zijn tussen verschillende groepen mensen. Hierdoor kunnen elders ontwikkelde nieuwe regels die tot betere resultaten leiden, worden geïmporteerd en toegevoegd aan de programmering van het eigen systeem. Het bereik van sociale regelsystemen is daardoor veel groter dan het bereik van natuurlijke systemen. Het leertempo ligt veel hoger. Terwijl in het natuurlijk systeem denken en doen nog nauwelijks van elkaar zijn gescheiden, ontstaat deze scheiding in het sociale regelsysteem door het bedenken en formeel vaststellen van abstracte uniforme gedragsregels, los van het concrete handelen in specifieke situaties waarin de regels dienen te worden toegepast.

In een sociaal regelsysteem wordt geleerd door vervanging van oude door nieuwe en 'betere' regels voor gedrag, dat moet worden aangeleerd in de vorm van vaardigheden. De maatschappij is een verzameling regels; leerresultaten worden bewaard als regels, nieuwe regels doorbreken causaliteit: 'een ezel stoot zich in 't gemeen niet tweemaal aan een zelfde steen'. Het gebruik van regels ten behoeve van sturing dateert al van ver voor het ontstaan van sociale regelsystemen en hangt samen met technologische vernieuwing en schaalvergroting. Door technologische vernieuwing kunnen sommige familiesystemen andere onderwerpen. In het bijbehorende proces naar grotere 'sociale' structuren (het Romeinse rijk, et cetera) maakt regelgeving zowel een nieuwe vorm van hiërarchisch *sturen op afstand* mogelijk (bestuurlijke innovatie), als kennisoverdracht ten aanzien van nieuwe technologie met de bijbehorende vaardigheden.

Strijd en onderwerping leiden tot een *afnemend gevoel van geborgenheid* en een toenemend gevoel van *woede* vanwege onrechtvaardigheid. Hierop volgt strijd in de vorm van revoluties (bij voorbeeld de Franse revolutie), waarin het volk de heersende familie-elite afzet en vervolgens met behulp van een *sociaal regelsysteem* streeft naar een gevoel van *rechtvaardigheid*.

In het sociaal regelsysteem zijn organisaties rechtspersonen binnen een rechtsorde. Ook binnen organisaties is het sociaal regelsysteem het dominante besturingssysteem. Binnen organisatievormen met een sociaal regelsysteem (bijvoorbeeld een democratische staatsvorm) krijgen regels een dubbelfunctie: ze dienen om opgevolgd te worden door zowel onder- als bovengeschikten.

Mensen leren met behulp van regels nieuwe vaardigheden die ze vooral inzetten ten behoeve van presteren in het werk en ze verwachten daarvoor een rechtvaardige beloning op basis van

---

<sup>6</sup> Volgens Cornelis stond de familie eerst onder leiding van een matriarch, zolang voedsel gemakkelijk verkregen kon worden en de situatie relatief veilig was. Het accent lag op het geven van liefde en zorg aan de familieleden. Naarmate het aantal mensen toenam, de jacht noodzakelijk werd om aan voedsel te komen en de onveiligheid groeide, ging de leiding van de familie steeds meer over van een vrouw naar een man, de patriarch. Deze overgang in de leiding van de familie hing samen met de afname van het gevoel van geborgenheid en toename van macht en willekeur, wat later zou leiden tot het ontstaan van het sociale regelsysteem.

regels. De onderliggende drijfveer van het sociale regelsysteem is dat door middel van regels leren en je aan de regels houden, de emoties kunnen stabiliseren.

Het sociale regelsysteem *normeert sociaal gedrag* voor iedereen in het systeem. Regels (bestaand en nieuw) leggen de mogelijkheden van het handelen uniform vast op ieder gebied in de sociale structuur waarin ze hiërarchisch geldig zijn verklaard.

In organisaties die bestuurd worden als sociale regelsystemen wordt wel op het niveau van de organisatie als geheel 'identiteit' ontwikkeld, maar het sociale regelsysteem *biedt de mensen binnen het systeem weinig identiteit*. Vanwege het onpersoonlijke uniforme karakter van de regels, zowel op het eigen bekende gebied als daarbuiten, worden regels opgevat als een *extern gegeven*. Het sociale regelsysteem gaat slechts in beperkte mate uit van verantwoordelijkheid en bevoegdheid voor het eigen functioneren en is vooral een zakelijk instrument in de handen van managers en bestuurders. In het contract tussen organisatie en medewerker domineert de utilitaire oriëntatie (zie ook pagina 45 hierna).

De leerprocessen in een sociaal regelsysteem bevatten de mogelijkheid tot bijsturing in de vorm van nieuwe soorten oplossingen voor een probleem, in de *strategiecycclus*. De strategie die tot het gewenste doel moet leiden, wordt door de leiding bijgestuurd met behulp van nieuwe regels. Mensen binnen het systeem kunnen niet op eigen initiatief de grenzen van de mogelijkheden verleggen zonder toestemming van de leiding.

Sociale regelsystemen zijn volgens Cornelis in de westerse maatschappij dominant van de zeventiende tot en met de twintigste eeuw, dus ook - zij het in afnemende mate - in de huidige maatschappij.

### *Derde ontwikkelingsniveau: het **communicatieve zelfsturingssysteem***

Het niveau van het communicatieve zelfsturingssysteem ontstaat als de mensen ervaren dat de regels hun problemen steeds minder oplossen en dat hun pogingen om daar wat aan te doen vastlopen in het sociale regelsysteem. Terwijl het normatieve sociale regelsysteem streeft naar foutloosheid, neemt het aantal fouten toe door steeds complexere regelgeving ten behoeve van een steeds complexere en dynamischere werkelijkheid.

Het communicatieve zelfsturingssysteem gaat er daarentegen vanuit dat niet alle fouten kunnen worden voorkomen en dat fouten en de bijbehorende problemen de noodzakelijke start zijn van *leren van de eigen ervaring*. In het communicatieve zelfsturingssysteem leren mensen zelf te zoeken naar passende oplossingen voor hun problemen, zonder zich te laten begrenzen door de in regels vastliggende mogelijkheden van het sociale regelsysteem.

Het gevoel van *verdriet/teleurstelling* met bijbehorende depressieve toestand dat ontstaat door tevergeefs zoeken in het sociale regelsysteem, kan door communicatieve zelfsturing worden omgezet in '*zelfherkenning*' door *ervaringsleren, gericht op individuele stuurmanskunst*. Door de ontwikkeling van communicatieve zelfsturing met bewust ervaringsleren vormen mensen een eigen individuele identiteit en kunnen ze hun emoties zelf tot rust laten komen, zonder eenzijdige afhankelijkheid van anderen. Denken en doen kunnen door betrokkenen zelf aan elkaar worden verbonden in een cyclisch bewust leerproces met het eigen gevoel als motor.

Zowel in de organisatie als geheel *als in de zelfsturende delen met zelfsturende mensen wordt identiteit ontwikkeld, waardoor het vermogen tot verandering sterk toeneemt, binnen snel veranderende condities*.

*Creativiteit scheidt 'nieuw leren'* door keuze uit vele alternatieven, die in communicatie naar voren komen. Het gevoel geeft daarbij *onbewuste bedoelingen aan over kwaliteiten en*

waarden, en geeft stuurinformatie voor keuzen. Communicatieve zelfsturing is gericht op verkennen van en kiezen uit nieuwe mogelijkheden, vanuit een ontwikkelend besef van waarden, gevolgd door realisatie, *in communicatie met anderen die mede de mogelijkheden bepalen*.

Het communicatief zelfsturingssysteem gaat uit van *zingeving* van het eigen gedrag; waarden worden expliciet en in toenemende mate universeel onderschreven (met aanzetten in het Handvest van de Verenigde Naties over de mensenrechten en in veel genoemde waarden in 'mission statements' van bedrijven). De *centrale waarde* is dat de ontwikkeling van de leer capaciteit van de ander even belangrijk is als de ontwikkeling van de eigen leercapaciteit.

Leerprocessen bevatten, *zowel in het systeem als geheel als in de deelsystemen*, de mogelijkheid om de normen waar de oplossing aan moet voldoen, te veranderen. Dat wil zeggen dat het te realiseren doel - en daarmee de koers - wordt bijgestuurd, met bijbehorende nieuwe oplossingen, in de *'takeback cyclus'*. Het doel wordt dus teruggenomen waardoor nieuwe mogelijkheden kunnen worden ontsloten. De interne hiërarchie wordt hierdoor geheel of grotendeels overbodig en kan zelfs in toenemende mate contraproductief werken.

Volgens Cornelis wordt het communicatieve zelfsturingssysteem in de westerse wereld dominant in de eenentwintigste eeuw.

### **Systemontwikkeling in drie fasen als noodzaak en mogelijkheid**

Cornelis illustreert zijn model met een verhaal over iemand die de weg kwijt is en probeert deze terug te vinden (zie bijlage 1). Hij stelt dat veel mensen op dit moment dreigen te verdwalen in het sociale regelsysteem ('cultureel verdwalen'), omdat daar oplossingen worden gezocht die liggen in het communicatieve zelfsturingssysteem. Velen hebben nog nauwelijks geleerd om zelf te sturen naar onbekend gebied. Intussen raakt het sociale regelsysteem steeds verder ontregeld, terwijl nieuwe regels niet helpen bij vragen aan het communicatieve zelfsturingssysteem. Cornelis pleit voor meer waarde-oriëntatie en meer proces denken.

Het is volgens hem daarbij juist in deze overgangsfase *noodzakelijk om de werkelijkheid te leren zien als opgebouwd vanuit de drie afzonderlijke deelsystemen*. Het volstaat niet langer om er vanuit te gaan dat er slechts één harmonieuze werkelijkheid is waarin het individuele onbekende gebied samenvalt met het sociale bekende gebied. Er is immers alleen harmonie binnen de door hogerhand geboden mogelijkheden. De mensen die zich altijd loyaal aan de regels gehouden hebben maar toch worden ontslagen, tonen de tragiek hiervan. Dit dwingt hardhandig tot overschakelen naar het eigen sturingssysteem.

In de ontwikkeling van de cultuur zijn *drie systeemniveaus met onderling verschillende interne logica's volgens Cornelis voldoende*, omdat mensen op het derde niveau van de communicatieve zelfsturing een oneindig aantal nieuwe oplossingen kunnen ontsluiten in communicatie met elkaar. Daardoor kan in specifieke situaties steeds worden gezien of de bestaande geborgenheid van de gemeenschap waarin men leeft en de regels van het sociale regelsysteem, voldoende mogelijkheden bieden voor een oplossing, of dat moet worden overgegaan tot het zelf creëren van nieuwe oplossingen. Dit ter beoordeling van de mensen zelf. Het communicatieve zelfsturingssysteem vervult daardoor tussen de beide andere systemen een *scheidsrechtersfunctie* die het voor alle betrokkenen mogelijk maakt om zo nodig nieuwe oplossingen te creëren. Tot dan toe zijn het alleen de hiërarchisch hoger

geplaatsten die deze scheidsrechtersfunctie kunnen vervullen, in het natuurlijke familiesysteem of het sociale regelsysteem.

De *systeemhiërarchie*, die al aanwezig was omdat een hoger systeemniveau leidt tot een hoger prestatieniveau met oplossingen die op een lager niveau ontbreken, leidt op het niveau van de communicatieve zelfsturing tot opbouw van de organisatie vanuit zelfsturende delen en een afnemend belang van sociale hiërarchie.

Cornelis voegt hieraan toe, dat de ontwikkeling naar een hoger systeemniveau mogelijk is, omdat de daarvoor benodigde capaciteiten reeds in *aanleg aanwezig zijn*. Dit is zichtbaar in de ontwikkeling van het individu in deze tijd:

- tot de adolescentie is de eerste fase dominant;
- tot de 'midlife crisis' is de tweede fase dominant;
- daarna wordt in toenemende mate de derde fase dominant.

Hij stelt dat in deze ontwikkeling zichtbaar wordt, dat er sprake is van een individueel leerproces, waarbij hogere systeemniveaus worden toegevoegd en lagere systeemniveaus opnieuw worden ingevoegd<sup>7</sup>. In de tweede maatschappelijke ontwikkelingsfase hield dit leerproces voor de meeste mensen - onder de top van een hiërarchie - op in het sociale regelsysteem. Om in de volgende fase goed te kunnen functioneren dienen mensen te kunnen beschikken over *alle drie de systemen van leren in onzekerheid*.

Dit vergt niet zozeer de ontwikkeling van het gevoel, want dat is aangeboren, maar de *individuele ontwikkeling van de betekenisgeving aan het gevoel*. In de laag van het communicatieve zelfsturingssysteem wordt aan een negatief gevoel zin/betekenis gegeven door zelf te zoeken naar de oorzaak van het gevoel als mogelijke start van een leercyclus, *zo nodig op 'takeback'-niveau*. Niet een hoger geplaatste of het systeem is als eerste verantwoordelijk voor het omzetten van het gevoel, maar diegene die het eigen gevoel betekenis geeft zelf. Interactieve processen van subjectieve betekenisgeving staan centraal in de fase van de communicatieve zelfsturing.

#### 2.4.2 De toevoeging van Cornelis

Tot slot van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de toevoeging van Cornelis aan het wetenschappelijke denken op dit gebied en wordt de bruikbaarheid van het model van Cornelis als algemeen theoretisch referentiekader voor het onderzoek beoordeeld.

---

<sup>7</sup> De afspiegeling van het maatschappelijke evolutieproces in het ontwikkelingsproces van een individu tijdens het leven ten aanzien van de culturele programmering lijkt analoog aan de afspiegeling van het biologische evolutieproces in het ontwikkelingsproces van een embryo voor de geboorte ten aanzien van de genetische programmering. De genetische programmering van een mens als aanleg biedt volgens Cornelis de mogelijkheid tot ontwikkeling van de culturele programmering naar ieder van de drie systeemniveaus tijdens het leven.



## Relevante toevoegingen

Het model van Cornelis is relevant voor het onderzoeksthema, omdat het een theoretisch alternatief lijkt te bieden voor het hiërarchisch uitgangspunt, dat naar we gezien hebben in deze tijd een belemmering voor verdere ontwikkeling lijkt te worden. Hij maakt duidelijk waarom, onder bepaalde recent ontstane condities, hiërarchie als lager ordeningsprincipe het veld zal moeten ruimen voor communicatieve zelfsturing als nieuw dominant ordeningsprincipe. Pas dan immers wordt het voor menselijke systemen mogelijk alom tegenwoordige barrières (met bijbehorende negatieve gevoelens) te overstijgen en hogere prestatieniveaus te realiseren, in een omgeving die zich kenmerkt door toename van complexiteit en onzekerheid.

Cornelis biedt inzicht in de spanning die gevoeld wordt tussen beheersing en autonomie. Door deze spanning te duiden als manifestatie van de overgang van het tweede naar het derde niveau van menselijke systemen, sluit hij aan op de bredere filosofisch-sociologische stroming die de overgang van modern naar postmodern onderzoekt.

*De meerwaarde van de inzichten van Cornelis ligt dan vooral in zijn aandacht voor het menselijk gevoel als motor voor dit veranderingsproces*, dat hij opvat als systeemontwikkelingsproces in de *cultuur* met de daarin vastgelegde wijzen van leren en sturen.

Door het gevoel als veroorzakende factor toe te voegen, met betekenisgeving aan het gevoel als menselijke mogelijkheid, stapt Cornelis over de grenzen van het rationele tweede fase systeem met het bijbehorende beheersingsdenken naar het derde fase systeem.

Op het derde systeemniveau wordt het leer- en sturingsproces van de communicatieve zelfsturing dominant voor de mensen op ieder organisatieniveau, inclusief de ontwikkeling van het individuele vermogen tot betekenisgeving aan het gevoel.

Achteraf gezien is de betekenisgeving aan het gevoel op het eerste en tweede systeemniveau in het bijzonder op collectieve organisatieniveaus aan de orde, omdat in die situaties vooral op collectieve niveaus wordt gestuurd en in de cultuur de mogelijk- en onmogelijkheden worden opgelegd/vastgelegd. Door hiërarchische ondergeschiktheid wordt ook het gevoel van lager geplaatsten ondergeschikt gemaakt, evenals de *wil* om op basis van dat gevoel sturingsinitiatieven te nemen en problemen op te lossen (mobiliseren van de eigen wil die nodig is om negatieve emoties in positieve emoties om te zetten). Uiteindelijk is het vooral de wil van ondergeschikten die ondergeschikt is gemaakt (zie hoofdstuk 4).

*De beleving van de werkelijkheid op lagere niveaus, met het bijbehorende gevoel als motor voor sturingsinitiatieven, is ondergeschikt aan de beleving van de werkelijkheid op hogere niveaus inclusief het bijbehorende gevoel als motor voor sturingsinitiatieven van de leiding.* Dit kan verbetering van het functioneren op de lagere niveaus ernstig belemmeren, omdat de ondergeschikten onvoldoende ruimte hebben om verbeteringsinitiatieven te realiseren en de leiding de werkelijkheid van de ondergeschikten zelf niet direct ervaart.

Het model van Cornelis lijkt goed aan te sluiten bij de thematiek die in de introductie van het onderzoek in het vorige hoofdstuk aan de orde werd gesteld.

Op het derde systeemniveau is het besturingsstelsel op basis van zelfsturing dominant en in de interne logica van dit systeem past een hiërarchie in formele of informele posities in een statische structuur niet. Hiërarchie staat het leren/sturen op dit prestatieniveau in de weg door *rangordening van deelsystemen*, inclusief de mensen die daarin functioneren. Door over te gaan op een *flexibele ordening van deelsystemen*, ontstaat in de hele organisatie de mogelijkheid tot een cyclisch proces van zelfsturing met bewust ervaringsleren, waarin problemen en

het bijbehorende negatieve gevoel *zelf* omgezet worden in oplossingen en een positief gevoel. Voor het vinden en realiseren van oplossingen is open communicatie nodig met andere betrokkenen, met afspraken op basis van tweezijdig commitment. Door over te gaan van hiërarchie naar *positionele gelijkwaardigheid* in de organisatiestructuur wordt niet alleen de belemmering weggenomen voor zelfsturing met individuele betekenisgeving aan het gevoel en bewust ervaringsleren, maar wordt tevens *de mogelijkheid ontsloten om deze kwaliteiten volledig in te zetten voor de organisatie als geheel op collectief niveau*.

Wat de systeemontwikkelingsfase van de communicatieve zelfsturing betreft, sluit Cornelis onder andere aan bij de theoretische stroming van het *symbolisch interactionisme* (onder anderen Dewey, 1925/1958, Blumer, 1969, Zijdeveld, 1973), waarin afstand wordt genomen van zogenaamde stimulus-respons theorieën die passen in tweede fase systemen. Dat wil zeggen, geen automatische reactie na een prikkel en dus ook geen dominantie van externe beheersing van het gedrag door beheersing van de prikkels (belonen en straffen door het management). Tussen de stimulus en de respons vindt in de derde fase een *proces van betekenisgeving aan het gevoel plaats, met een mate van keuzevrijheid*, dat bepaalt hoe mensen handelen. Dit proces verloopt via symbolen. In tegenstelling tot Cornelis wordt in het symbolisch interactionisme niet ingegaan op de gevolgen voor de hiërarchie als besturingsuitgangspunt.

Uitgaande van de drie fasen in het model van Cornelis ontstaat zicht op de relatie die het opkomende dominante besturingssysteem heeft met de beide voorgaande besturingssystemen, inclusief het besturingssysteem dat nu dominant is.

Door het onderscheiden en ontwikkelen van een derde systeemniveau als dominant leer- en besturingssysteem in de systeemhiërarchie voor hogere prestatieniveaus, krijgt het *tweede systeemniveau een ondergeschikte nieuwe plaats voor het besturen en leren van reeds bekende mogelijkheden* die voldoen voor de oplossing van problemen.

Verwacht kan worden dat het gebruik van het sociale regelsysteem dan hoofdzakelijk wordt beperkt tot beheersingsprocessen ten behoeve van het gebruik van deze bestaande mogelijkheden. Deze beheersingsprocessen lenen zich uitstekend voor automatisering. Het gebruik zal *zoveel mogelijk worden gebaseerd op het commitment van alle betrokkenen* aan de regels vanwege de dominantie van het besturingssysteem op het derde systeemniveau. Het is immers een systeem dat bedoeld is om de bestaande mogelijkheden op een wijze aan te bieden die door alle betrokkenen als efficiënt en rechtvaardig wordt ervaren. Wanneer deze mogelijkheden niet (meer) volstaan, dan zal eerst met behulp van het communicatieve zelfsturingssysteem gezocht worden naar nieuwe mogelijkheden, die zo nodig vervolgens kunnen worden opgenomen in het sociale regelsysteem.

Pas in laatste instantie, bij falende zelfsturing, kan als noodoplossing worden teruggevallen op het lagere systeemniveau met hiërarchisch ingrijpen, binnen stringente voorwaarden en procedures (bij voorkeur in de vorm van onpartijdige arbitrage en met oog voor de specifieke situatie?). Het gezegde 'sorry, regels zijn regels' biedt geen reguliere oplossing meer voor problemen.

Door de toenemende dynamiek en complexiteit komt in het besturingsproces een dynamisch systeem voor het interactief afspraken maken en realiseren door betrokkenen voorop te staan. De behoefte aan een statisch systeem van uniforme regelgeving neemt af.

## Bruikbaarheid als referentiekader

Hoewel de op algemeen niveau geformuleerde inzichten van Cornelis op macroniveau aansluiten bij wat nu onderkend wordt als de overgang van een moderne naar een postmoderne situatie, en communicatieve zelfsturing ook in toenemende mate in organisaties kan worden aangetroffen, *is zijn model juist op het voor dit onderzoek relevante meso- en microniveau nog weinig uitgewerkt*. Het model biedt weinig zicht op de manier waarop mensen in onderlinge samenwerking gezamenlijk nieuwe mogelijkheden kunnen creëren in collectieve leer- en sturingsprocessen, waardoor de communicatieve zelfsturing een inbedding krijgt binnen organisaties. Ook ontbreekt zicht op de gevolgen voor eerste en tweede fase leren en sturen, die noodzakelijk blijven maar opnieuw moeten worden ingevoegd als ondergeschikte besturingssystemen. Wat de verandering in het bestuurlijk spanningsveld tussen interdependentie en autonomie betreft, is het zicht dus nog beperkt op wat er verandert in de relatie tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus.

In de richting die Cornelis aangeeft, kunnen in de organisatiekundige theorie wel aanzetten worden gevonden.

Vanuit de optiek van de systeemontwikkeling is relevant, dat verschillende auteurs een ontwikkeling zien van dwang, via utilitair ruilen naar morele binding/commitment en dit opvatten als een ontwikkeling naar hogere niveaus van organiseren (onder anderen Etzioni (1961), Touraine (1965), Walton (1985)).

Etzioni onderscheidt drie organisatietypen op basis van de door de leiding gebruikte beheersingsmiddelen: de dwang-, de utilitaire en de normatieve organisatie. Hij wijst erop dat management op basis van dwang en utilitair ruilen, leidt tot vicieuze cirkels met een toenemende behoefte aan respectievelijk dwang en lokmiddelen. Als het management de band met de medewerkers baseert op dwang of koele berekening (*ratio*) dan is de reactie van de medewerkers navenant. Alleen bij een morele binding/commitment 'lopen de mensen warm' voor de organisatie, wat leidt 'tot een zekere mate van spontane medewerking' (*emotionele betrokkenheid*). Etzioni doelde nog op de morele binding aan een ideologische organisatie (bijvoorbeeld de kerk) met hiërarchie en opgelegde normen. Pas in de ontwikkeling naar derde fase organisaties ontwikkelt deze morele binding zich naar *vrijwillig commitment*. Touraine noemt bij het niveau van de morele binding een integratieve organisatie op basis van identificatie en een representatieve organisatie op basis van legitimatie.

Walton signaleert de opkomst van het commitmentmodel, waarin leiding en medewerkers samenwerken op basis van tweezijdig commitment in de plaats van het eenzijdige beheersingsmodel.

In de beschouwing van de theorie op macro-, meso- en microniveau, zal worden gezien in hoeverre er sprake is van een ontwikkeling van 'externe' dwang, via 'utilitair' ruilen, naar 'innerlijk' commitment in de relatie tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus.

In dit kader wordt ook het onderscheid gememoreerd dat Neuijen (1992, zie ook pagina 56) maakt tussen drie typen organisatiecultuur, namelijk culturen die gekenmerkt worden door respectievelijk internaliseren, conformeren en innoveren. Dit onderscheid lijkt parallel te lopen met de drie systeemontwikkelingsfasen, met de aantekening dat bij Nuijen het ontwikkelingsaspect minder aan de orde komt.

Op basis van het voorgaande wordt geconcludeerd dat het systeemontwikkelingsmodel van Cornelis in potentie bruikbaar is als algemeen theoretische referentiekader voor het onder-

zoek. Dit model wordt daarom in het onderzoek gebruikt als 'onderzoeksbil', waardoor - in wisselwerking- gekeken wordt naar de theorie en de praktijk.

Wat de theorie betreft, komen achtereenvolgens het macro-, meso- en microniveau aan de orde. Het onderzoek naar de praktijk in de case-organisaties is vooral gericht op het meso- en microniveau.

Als bijdrage aan de theorie wordt het model dienstverlening z&p ontwikkeld als *innovatieve conceptuele uitwerking* van het algemene model van Cornelis. In het bijzonder staat daarbij de uitwerking van het communicatieve zelfsturingssysteem als nieuw besturingssysteem in organisaties centraal.

Wat de praktijk betreft, wordt, met behulp van het model dienstverlening z&p, zicht gegeven op *innovatieve toepassingen* van zelfsturing (c.q. het communicatieve zelfsturingssysteem als besturingssysteem) in de case-organisaties.

*Theoretisch perspectief II:  
uitwerking macro, meso, micro*

---

### **3.1 Inleiding**

Voor het vinden van meer concrete aangrijpingspunten op deelgebieden wordt vanuit de optiek van het model van Cornelis in dit hoofdstuk gekeken naar relevante ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau.

Deze aangrijpingspunten dienen zowel ter verdere uitwerking van het model van Cornelis in de modelvorming in hoofdstuk 4, als om de aansluiting van dit algemene ontwikkelingsmodel op ontwikkelingen in deelgebieden te testen.

Waar mogelijk is voor het onderkennen van relevante ontwikkelingen gebruik gemaakt van meer of minder wetenschappelijke overzichtspublicaties waarin de ontwikkeling wordt geschetst.

Ter relativering wordt hier opgemerkt dat deze nadere uitwerking van het theoretisch perspectief slechts aangeeft wat de onderzoeker ziet door de gekozen 'onderzoeksbriil', met de bijbehorende ontwikkelingsoptiek, voor inzicht in de bestuurlijke innovatie die wordt onderzocht. Het betreft een voorzichtige verkenning van een maatschappelijk zeer gevoelige innovatie, en zeker geen waardeoordeel over bestaande theoretische inzichten en de stromingen waarin deze zijn ontwikkeld.

### **3.2 Macro: de maatschappelijke context**

Op het macroniveau van de maatschappij, als context voor organisaties, worden twee benaderingswijzen onderscheiden:

- visies op maatschappelijke ontwikkeling in fasen, met accent op de betekenis van de fasen voor organisaties;
- inzichten over internationale cultuurverschillen en cultuurverandering, met accent op de betekenis van de verschillen en de verandering voor organisaties.

Er wordt van uitgegaan dat de veronderstelde ontwikkeling naar dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership in organisaties niet in iedere maatschappelijke culturele situatie op een willekeurig moment mogelijk is. Vanuit het referentiekader van Cornelis gezien is deze nieuwe cultuurontwikkeling, als uitwerking van de ontwikkeling naar communicatieve zelfsturing, immers alleen *nodig en mogelijk door de toename van complexiteit en dynamiek*

*in een cultuur naar relatief hoge niveaus; vanuit dit standpunt is het een vervolg op de ontwikkeling binnen de beide voorgaande ontwikkelingsfasen.*

### 3.2.1 Visies op maatschappelijke ontwikkelingsfasen

Cornelis staat niet alleen in zijn driedeling van ontwikkelingsfasen. Ook door anderen, zoals Toulmin (1990), Toffler (1980), Van Peursen (1982), Handy (1989) en Neumann (1948), wordt doorgaans gesproken van een ontwikkeling in drie hoofdfasen.

Deze visies zijn afkomstig uit de westerse wereld en voornamelijk ook daarop van toepassing als ontwikkelingsvisies op de maatschappelijke ontwikkeling als geheel (macro), inclusief de delen waaruit het geheel is opgebouwd (meso en micro)<sup>1</sup>. Zij hebben over het algemeen geen wetenschappelijke pretentie. De empirische basis is op dit omvattende niveau noodzakelijkerwijs beperkt; in de praktijk is de ontwikkeling zowel breed als diffuus. Wel is er de pretentie om niet alleen het ontwikkelingsproces tot nu toe te analyseren, maar om op basis daarvan juist meer zicht te geven op de toekomst.

De drie hoofdfasen van maatschappelijke ontwikkeling, die als gemene deler naar voren komen, worden hier kort weergegeven.

- De *eerste fase*, de *traditionele maatschappij*, wordt gekenmerkt door een *feodale agrarische structuur* met de familie onder leiding van de familiepatriarch als dominant organisatiemodel en een beperkt individueel bewustzijn. Binnen de familie wordt liefde/zorg en veiligheid geboden in ruil voor een loyale inzet. Dwang met dreiging van inzet van fysieke kracht/geweld als straf, op basis van persoonlijke macht die is toegekend vanuit traditie (vaak erfrecht), is het dominante machtsmiddel van de machthebber om zijn wil op te leggen binnen zijn territorium.
- De *tweede fase*, de *moderne geïndustrialiseerde maatschappij*, wordt gekenmerkt door een *industriële productiestructuur* met lineaire routineprocessen. Deze processen vinden plaats in organisaties met maximale arbeidsdeling in een functioneel gespecialiseerde hiërarchische structuur en een gehoorzaamheidscultuur. De organisaties functioneren als zelfstandige rechtspersonen in landen met een democratisch gelegitimeerde bestuursvorm in een rechtsorde met burgerrechten en -plichten. Het bewustzijn neemt toe door ontwikkeling van het geweten ('superego') ten aanzien van 'goed' en 'kwaad', voornamelijk door normatieve regelgeving van 'hogerhand', in combinatie met ontwikkeling van de ratio, met name door onderwijs in schoolverband. Ook de wetenschap ontwikkelt zich in functionele specialisaties. Het onderscheid tussen 'ik' en 'wij' blijft beperkt, omdat mensen zich dienen in te voegen in vrij strakke rolpatronen. Ideologieën (socialisme, liberalisme, confessionalisme, et cetera) worden beleefd als een geloof in hogere bovennatuurlijke en aardse machten. Het bestuurlijk compromis tussen de dominante ideologieën, dat ten grondslag ligt aan de regelgeving, kan slechts beperkt worden beïnvloed door ondergeschikten. Als machtsmiddel, dat territoriumgrenzen overstijgt, zijn ruiltransacties (uitgedrukt in geld)

---

<sup>1</sup> Het model van Cornelis behandelt systeemontwikkeling van menselijke systemen in het algemeen, op ieder maatschappelijk organisatieniveau.

dominant. Het gaat om verdeling van de beschikbare hoeveelheid, binnen en tussen gereguleerde systemen/organisaties. Presteren is vooral kwantitatief, gericht op productie tot voordeel van een financieel resultaat en materiële welvaart.

- De *derde fase*, de *postmoderne informatiemaatschappij*, wordt gekenmerkt door een *dienstverleningsstructuur* met ketens van interactieve creatieve processen en geautomatiseerde routineprocessen. Deze processen vinden plaats in organisaties met een daarop gebaseerde 'platte' netwerkstructuur met multifunctioneel geïntegreerde zelfsturende delen en een initiatiefcultuur. Dit gebeurt in een maatschappij die uitgaat van individuele verantwoordelijkheid voor het eigen handelen en voor de eigen bijdrage, inclusief commitment aan de daarover vooraf gemaakte afspraken binnen een algemeen kader van gedeelde waarden. Positieve bijdragen worden in toenemende mate door afnemers en opdrachtgevers in concurrentie en naar behoefte gewaardeerd. Negatieve bijdragen worden, vooral bij strijdigheid met het aangegane commitment en beschadiging van het onderlinge vertrouwen, naar de mate van schadelijkheid steviger aangepakt. Het individuele bewustzijn dient mensen in staat te stellen het eigen leven te sturen binnen een veelheid aan keuze- en ontwikkelingsmogelijkheden en persoonlijke capaciteiten en beperkingen. Dit vergt ontwikkeling van de stuurmanskunst door het 'ik' (het 'ego'). Het accent verschuift van gedragsnormen naar meer algemene waarden en procesgerichtheid op basis van relaties ten behoeve van resultaten.

Inzet van kwalitatieve machtsmiddelen, die uit hun aard onbegrensd zijn (informatie, communicatie, expertise, technologie), in flexibele netwerken is dominant. Dit houdt de mogelijkheid in dat het presteren meer gericht wordt op dienstverlening ten behoeve van kwalitatieve resultaten en welzijn (kwaliteit van het leven).

### Overgang naar de postmoderne informatiemaatschappij<sup>2</sup>

Voorals sinds de anti-autoritaire jaren zestig, na de wederopbouw- en omschakelingsperiode na de Tweede Wereld Oorlog, bevinden wij ons volgens deze visies in de overgang van de tweede naar de derde fase van het westerse maatschappelijke ontwikkelingsproces; dat wil zeggen van de moderne geïndustrialiseerde maatschappij naar de postmoderne informatiemaatschappij. (Cornelis stelt wat dit betreft dat het nieuwe tijdperk beter gekenmerkt kan worden door communicatie (tweerichtingsverkeer) dan door informatie (éénrichtingsverkeer).)

Als de meest genoemde kenmerken van dit tijdperk op een rij worden gezet, dan valt op dat het individu, met zijn in potentie aanwezige vermogens als verantwoordelijk actor in een specifieke context, centraal komt te staan: de *individualisering*. Terwijl in toenemende mate

---

<sup>2</sup> Omdat de overgang van het natuurlijk systeem naar het sociaal regelsysteem niet centraal staat in dit onderzoek wordt in deze voetnoot slechts verwezen naar een opvallende observatie van Fukuyama (1992). Fukuyama laat zien dat de invoering van het sociale regelsysteem gericht op rechtvaardigheid inmiddels ver is gevorderd. Het aantal liberale democratieën is tussen 1800 en 1990 toegenomen van 3 naar 61. Na de val van het communisme in Oost-Europa en de overgang van dictaturen naar democratieën in Zuid-Amerika leeft het merendeel van de wereldbevolking formeel in een democratie. Een krachtig argument voor de vermindering van de willekeur op basis van fysieke macht is dat democratieën nog nooit onderling oorlog hebben gevoerd.

wordt uitgegaan van het zelfsturende individu, zowel door het openbaar bestuur als door het bedrijfsleven, is er in het overgangsproces duidelijk sprake van *crisisverschijnselen*. Er is veel stress en op maatschappelijk niveau dreigt er een sociale tweedeling tussen relatief zelfsturende mensen die nog wel kunnen voldoen aan de toenemende prestatie-eisen, en afhankelijke mensen die geheel of grotendeels aangewezen zijn op de afnemende sociale voorzieningen.

In de praktijk stuit de ontwikkeling naar individualisering op vele weerstanden, zowel bij bestuurders en managers<sup>3</sup> als bij mensen in een formeel 'onderdanige' of ondergeschikte positie. Ondanks de logica van de ontwikkeling, kiezen velen er niet vrijwillig voor maar worden ze er door hun situatie toe gedwongen, door stress, ziekte, ontslag, scheiding, et cetera.<sup>4</sup>

De crisisverschijnselen laten zien dat zowel mensen als organisaties de bijbehorende sturingscapaciteiten nog onvoldoende hebben ontwikkeld en dat de dominantie van het 'sociale' regelsysteem als hiërarchisch beheersingssysteem de ontwikkeling van de zelfsturing remt. Deze verschijnselen worden geduid als crisisverschijnselen die zouden kunnen wijzen op een overgangsfase, waarin het dominante 'oude' en reeds 'lang' bestaande sociale regelsysteem met hiërarchische besturing/beheersing steeds meer botst met de snel toenemende complexiteit en dynamiek. Het zoeken naar een nieuw besturingsysteem op basis van zelfsturing lijkt dan ook geen luxe.

### 3.2.2 Internationale cultuurverschillen en cultuurverandering

In de culturele antropologie wordt volgens Trompenaars (1993) en Hofstede (1991) sinds de eerste helft van deze eeuw in toenemende mate van de benadering uitgegaan, dat iedere samenleving dezelfde grondproblemen moet oplossen. Cultuurverschillen worden opgevat als verschillende manieren om dat te doen (onder anderen Inkeles en Levinson, 1954). De visies op de grondproblemen variëren enigszins, maar ze hebben alle betrekking op de relatie van een mens tot anderen, tot tijd en tot de omgeving in het algemeen. Zoals hierna zal blijken, hebben deze grondproblemen meestal een nauwe relatie met het bestuurlijk spanningsveld tussen autonomie en interdependentie en werken de oplossingen in de verschillende culturen daar nadrukkelijk in door.

---

<sup>3</sup> Gerken (1993) wijst managers erop dat individualisering ook bij hen nog te veel een negatieve klank heeft: '..... het wordt onder andere geassocieerd met egoïsme. Terwijl individualisering juist in de mondiale concurrentie meer als kwaliteit en kans dan als zwakte en bedreiging zou moeten worden opgevat. Hoewel veel Westerse organisaties eenzijdig bezig zijn met afslanking en interne strijd, liggen de concurrentievoordelen juist in het verbeteren van de prestaties door ontwikkeling van creativiteit en samenwerking door verantwoordelijke individuen.' Dit vergt evenwel een mentale omschakeling van de tweede naar de derde fase. In ons land is Roobeek (1994) een bekende exponent van deze visie.

<sup>4</sup> Was het eerste zelfsturende individu een profeet? In zijn boek over individualisme gaat De Lange (1989) op zoek naar de oorsprong van het zelfsturend individu en komt hij uit bij - verhalen over - profeten. In deze verhalen gaat het gewoonlijk om mensen die, door de groep waar ze bij horen, zijn verstoten en vaak letterlijk 'de woestijn zijn ingestuurd'. Volgens deze verhalen zijn profeten mensen die hun ervaringen in de woestijn overleven (zelfsturing) en vervolgens gelouterd als 'wijzen' terugkeren en worden vereerd als profeten. Als ondergeschikt groepslid vertrek je dan onvrijwillig en als zelfstandig individu kom je terug. De ervaring maakt dat je wijzer terugkomt en nooit meer deel van een groep kunt uitmaken als 'gewoon' groepslid.



Evenals in het model van Cornelis is in deze benadering sprake van de opvatting dat het menselijk handelen gestuurd wordt door mentale programmering (in analogie met de programmering van een computer). En ook wordt onderscheid gemaakt tussen aangeboren en aangeleerde programmering en wordt met de term '*cultuur*' bedoeld op aangeleerde programmering. Cultuurverschillen worden derhalve opgevat als verschillen in aangeleerde programmering als antwoord op de universele grondproblemen. De 'basic assumptions' die de uitgangspunten zijn van een specifieke cultuur, zijn dan delen van een samenhangend paradigma van waaruit de grondproblemen worden benaderd in die cultuur. Culturen veranderen slechts langzaam, met name de 'basic assumptions'.

Vanuit de optiek van het model van Cornelis gezien, is de samenhangende set van oplossingen (passend in een specifiek cultuurparadigma) bepalend voor de wijze van sturing in de betreffende cultuur. En bovendien mag een relatie worden verwacht tussen de mate van maatschappelijke complexiteit en dynamiek in een bepaalde cultuur en de kenmerken van de sturing. In iedere cultuur zou in de wijze van sturing de dominantie van een van de drie systeemontwikkelingsfasen zichtbaar moeten zijn.

Hierna zal worden gezien of er in de theorievorming op dit gebied voldoende basis kan worden gevonden voor deze stelling en wat deze benadering oplevert als theoretisch perspectief voor het onderzoek.

### **Cultuurdimensies en organisatietypen**

De noodzaak voor iedere cultuur om universele grondproblemen voor de mensen in die cultuur op te lossen, leidt tot positionering op een aantal basisdimensies ten aanzien van deze grondproblemen (zie onder anderen de eerder genoemde Hofstede en Trompenaars). Deze basisdimensies geven ieder een polariteit aan met keuzemogelijkheden tussen twee extremen in universele dilemma's.

Hofstede stelt dat vooral de vier dimensies 'machtsafstand' (groot-klein)<sup>5</sup>, 'collectief-individu'<sup>6</sup>,

---

<sup>5</sup> machtsafstand: groot-klein; bij een kleine machtsafstand mogen ondergeschikten initiatieven nemen en is hiërarchie een ongelijkheid in rollen die om praktische redenen is ingesteld; bij grote machtsafstand dienen ondergeschikten loyaal af te wachten en weerspiegelt de hiërarchie de existentiële ongelijkheid tussen lager en hoger geplaatsten; machtsafstand is nauw gerelateerd aan het spanningsveld tussen externe dwang en innerlijk commitment.

<sup>6</sup> collectief-individu; een collectieve cultuur kent een sterke groepsband: het collectief beschermt de leden in ruil voor loyaliteit, groepsleden zijn afhankelijk van en conformeren zich aan de groep(sleiding); er is een schaamtecultuur waarin fouten in de groep moeten worden vergeven door een autoriteit; in de besluitvorming wordt lang aan commitment gewerkt, goede relaties en harmonie zijn belangrijk; sociale herkenning kan belangrijker zijn dan materiële beloning; in een individualistische cultuur zijn de onderlinge banden losser; iedereen zorgt voor zichzelf en oordeelt zelf, tegenstellingen worden als productief gezien, de externe afhankelijkheid is beperkt, men is verantwoordelijk voor zichzelf; bij toenemende individualisering neemt de overheid een deel van de zorg over van de familie; er is een schuldcultuur waarin het individu schuldig is aan de eigen fouten; een goed resultaat is belangrijk, dit gaat vaak gepaard met een korte termijnoriëntatie, bijvoorbeeld in de vorm van materiële beloning; ook deze dimensie is nauw gerelateerd aan het spanningsveld tussen externe dwang en innerlijk commitment (Etzioni, 1961, zie pagina 45).

'masculien-feminien'<sup>7</sup> (alle gericht op relaties met mensen) en 'onzekerheidsvermijding' (hoog-laag)<sup>8</sup> (relatie met de omgeving) uit onderzoek naar voren komen als relevant voor verschillende beantwoording van de volgende basisproblemen:

- de verhouding tot gezag/maatschappelijke ongelijkheid (dimensie machtsafstand);
- het zelfbeeld in relatie tot de groep waar men deel van uitmaakt (dimensie collectief - individu) en de gewenste rollen van man en vrouw (masculien - feminien);
- omgaan met conflicten/onzekerheid (dimensies onzekerheidsvermijding en ten aanzien van uiten van gevoel masculien - feminien).

In de onderzoeken van Hofstede en Trompenaars worden de scores van een zeer groot aantal deelnemers uit vele landen per land op deze en vijf andere aanvullende dimensies getoond (vooral Trompenaars geeft zicht op de aanvullende dimensies, zie bijlage 2).

Door de landenscores op de dimensies te clusteren<sup>9</sup> worden zes groepen zichtbaar, die ieder een bepaald dominant type organisatie representeren. Ieder type is gebaseerd op één samenhangende manier (paradigma) voor het oplossen van de universele grondproblemen.

Zoals hierna zal blijken, vertoont ieder van deze zes typen dominantie van de kenmerken van één van de drie systeemontwikkelingsfasen. Door te kijken naar de score van de zes typen op de cultuurdimensies wordt zichtbaar hoe de ontwikkelingsfasen scoren op de cultuurdimensies. Ook wordt duidelijk welke ontwikkeling op de cultuurdimensies nodig is als conditie voor ontwikkeling in de systeemfasen. Conditie, met onderlinge relaties, worden zichtbaar voor de ontwikkeling naar een postmoderne maatschappij op basis van communicatieve zelfsturing.

Omdat de culturele omgeving van organisaties in dit onderzoek alleen wordt beschouwd als relevante context, worden de uitkomsten van dit cultuuronderzoek hier beknopt besproken. In bijlage 2 wordt er nader op ingegaan.

---

<sup>7</sup> masculien-feminien; in een masculiene cultuur zijn de sociale sekserollen duidelijk gescheiden: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes en presteren; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan, te zorgen en relaties te verzorgen, gericht te zijn op harmonie; in een feminiene cultuur zijn deze sekserollen veel minder gescheiden en is er een aanzienlijke overlap van deze twee stijlen voor zowel mannen als vrouwen. In een masculiene cultuur is men in organisaties meer taak- en resultaatgericht dan mens- en relatiegericht. In een feminiene cultuur is er in organisaties een combinatie van beide oriëntaties bij zowel mannen als vrouwen; in een masculiene cultuur kan het zo zijn dat gevoelens liever niet worden getoond (neutraal), maar dit is niet altijd zo (onder andere in Latijnse landen).

<sup>8</sup> onzekerheidsvermijding: hoog-laag; in een cultuur die streeft naar een hoge mate van beheersing van wat er gebeurt, wordt ook gestreefd naar vermijding van onzekerheid; men voelt zich snel bedreigd in onzekere situaties en heeft de positivistische neiging te denken dat alles technisch kan worden opgelost en de natuur kan worden onderworpen; in een cultuur met een lage behoefte aan onzekerheidsvermijding durft men risico's te nemen en maakt men gebruik van veranderende omstandigheden/kansen en natuurlijke ontwikkelingen; de ondernemendheid en het innovatievermogen zijn daar groter.

<sup>9</sup> Clustering in dit onderzoek vanuit de optiek van het fasenmodel van Cornelis, op basis van de scores op de dimensies in de onderzoeken van Hofstede en Trompenaars en gerelateerd aan de door hen onderscheiden organisatietypen. Hierbij wordt opgemerkt dat Hofstede en Trompenaars voorzichtig zijn met het onderkennen van een ontwikkeling in de tijd in de cultuur-verschillen. Zij benadrukken het respecteren van de verschillen en lijken er impliciet vanuit te gaan dat een ontwikkelingsbenadering snel leidt tot een ongewenst normatieve beoordeling van culturen.

Door clustering van de scores per land ontstaan de volgende zes dominante organisatietypen voor groepen landen:

- *marktgerichte dienstverlening*: Scandinavië en Nederland;
- *markt- en resultaatoriëntatie*: Angelsaksische landen (Engelstalig);
- *professionele machine*: Germaanse landen, onder andere Duitsland (Duitstalig)
- *formele piramide van mensen*: (Europees-)Latijnse landen, onder andere Frankrijk;
- *formele piramide van groepen van mensen*: Oostaziatische landen, onder andere Japan;
- *familie*; veel derdewereldlanden, onder andere India.

Op pagina 54 worden deze organisatietypen toegelicht en wordt de relatie gelegd tussen de organisatietypen en de drie ontwikkelingsfasen, met de daarvoor benodigde condities. Voor een deel betreffen deze condities de positionering op de cultuurdimensies, naast meer absolute condities zoals het benodigde materiële welvaartsniveau. (Zie voetnoot 12 op pagina 56.)

### **Cultuurverschillen en -verandering zijn ook zichtbaar in de theorievorming**

Hofstede laat zien dat in de theorievorming, die ten grondslag ligt aan de opkomst van de grote bureaucratische organisaties na de industriële revolutie, de cultuurverschillen duidelijk zichtbaar zijn.

De *Fransman Fayol* situeert autoriteit zowel in de persoon als in formele regels: de formele piramide van mensen. Voor de *Duitser Weber* ligt het eigenlijke gezag in regels die voor alle betrokkenen gelden: de bureaucratie. De *Amerikaan Taylor* legt het accent op resultaatgerichtheid door efficiënte opdeling van taken, inclusief opdeling van leidinggevende taken met meerdere bazen per ondergeschikte als gevolg, ten behoeve van een zo efficiënt mogelijk vervaardigd massaproduct: 'scientific management' met een combinatie van standaardisatie en resultaatgerichtheid. Hij gaat niet expliciet in op de gezagsvraag en ziet gezag als instrument voor het behalen van resultaten. Volgens Hofstede leidt de benadering van Taylor later tot de matrixstructuur. Hij signaleert dat in landen die uitgaan van persoonlijke macht, in een familiecultuur of ingekaderd in een formele hiërarchie van posities, invoering van een matrixstructuur, met loslating van de eenheid van leiding, op veel verzet stuit.

Autoriteit wordt na de traditionele familiestructuur door deze theoretici dus niet meer gesitueerd in absolute persoonlijke macht van de familiepatriarch, maar in een combinatie van formeel begrensde persoonlijke macht en onpersoonlijke regels, met wisselend accent afhankelijk van de cultuur.

In dezelfde tijd (eerste helft van deze eeuw) vond een andere pionier op dit gebied nog weinig weerklank. Zij is nu alsnog 'ontdekt': de *Amerikaanse Mary Parker Follet* (1921). Zij onderscheidde drie soorten van autoriteit/gezag:

- de *wetten van de baas*; persoonlijke macht;
- de *wetten van het systeem*; formele begrensde macht en regels;
- de *wetten van de situatie*; situationeel gezag.

Parker Follet is er voorstander van 'dat niet een persoon direct of indirect via regels orders geeft aan een andere persoon, *maar dat beiden het erover eens worden dat ze hun orders accepteren van de situatie*'. Dit spoort met de benadering van de marktgerichte organisatie, waarin de situatie en het ondernemerschap domineren.

In een tijd van aanvulling van persoonlijke macht met regelgeving en bijbehorende onzekerheidsvermijding, vond dit nog weinig weerklank.

### Organisatietypen en ontwikkelingsfasen binnen veranderende condities

Zowel in de cultuurbenadering (onder anderen door Hofstede) als in het model van Cornelis wordt de relatie met veranderende condities gelegd. Ook geven beide benaderingen toenevend zicht op macroniveau op de verschuiving van externe dwang naar innerlijk commitment, zoals hierna zal blijken.

Voor de onderstaande typering van de eerder genoemde zes organisatietypen worden, naast de scores op de vier doorslaggevende cultuurdimensies, het onderscheid dat Mintzberg maakt in verschillende dominante coördinatiemechanismen<sup>10</sup> (1979) en het onderscheid naar soorten 'wetten' van Parker Follet gebruikt.

De drie systeemniveaus in het model van Cornelis, gescheiden door twee 'logische grenzen' (zie pagina 38), zijn als volgt herkenbaar in de zes organisatietypen:

- het *natuurlijk systeem* gaat samen met de *familieorganisatie* met directe supervisie en de 'wetten van de baas'; de machtsafstand is groot en de cultuur is collectivistisch; onzekerheidsvermijding is soms laag maar meestal hoog en de cultuur kan zowel masculien als feminien zijn;
- het *sociale regelsysteem* is herkenbaar in respectievelijk de *formele piramiden van mensen* en *van groepen van mensen* en in de *professionele machine*; alle drie zijn dit geformaliseerde hiërarchische structuren gebaseerd op formele regels - de 'wetten van het systeem' - in combinatie met formele persoonlijke macht of collectieve besluitvorming in groepen; in de professionele machine ligt het accent op standaardisatie van vaardigheden ('input') en in de formele piramiden op standaardisatie van taken ('throughput').  
Alle drie de typen scoren hoog op onzekerheidsvermijding; er is een grote machtsafstand in de beide piramidetypen en een (relatief) kleine machtsafstand in het type professionele machine; de professionele machine en de piramide van mensen zijn individualistisch ingesteld, de piramide van groepen collectivistisch; de professionele machine scoort masculien en de piramidetypen wisselend masculien en feminien;
- het *communicatieve zelfsturingssysteem* is in aanzet zichtbaar in de typen *markt- en resultaat oriëntatie* en *marktgerichte dienstverlening*; beide typen kennen een kleine machtsafstand, een individualistische cultuur en lage onzekerheidsvermijding. De markt- en resultaat oriëntatie gaat gepaard met een masculiene inslag en relatief weinig oog voor het verzorgen van relaties in specifieke situaties (bij voorbeeld in de VS worden mensen gemakkelijk ontslagen). Ook is het typerend dat daar het coördinatiemechanisme 'standaardisatie van resultaten' belangrijk is in de aansturing; de regels leggen niet zozeer vast hoe het werk moet worden verricht maar wat het resultaat moet zijn, dus conform de oriëntatie van de communicatieve zelfsturing. Standaardisatie van resultaten belemmert nog wel het zicht op situaties en relaties.

---

<sup>10</sup> Coördinatiemechanismen volgens Mintzberg: directe supervisie, standaardisatie van in-, door-, en uitvoer, onderlinge afstemming en ideologie (gedeelde waarden).

In het type *marktgerichte dienstverlening* ligt het accent, zeker wanneer de machtsafstand verder afneemt, op zelfsturing en communicatie in de relaties. Onderlinge afstemming (situationeel) en gedeelde waarden zijn dan de dominante coördinatiemechanismen. Standardisatie is niet meer dominant voor medewerkers. Daarvoor in de plaats lijken de 'wetten van de situatie' te komen. In dit type met feminiene inslag en oog voor relaties kan de resultaatgerichtheid een zwak punt zijn.

Voor beide typen mag worden verwacht dat, gezien de kenmerken van het communicatieve zelfsturingssysteem, de dominantie van dit besturingssysteem toeneemt naarmate de machtsafstand kleiner wordt, de individualisering en feminiteit toenemen en de onzekerheidsvermijding afneemt. Daarbij wordt aangetekend dat met *feminiën wordt bedoeld op een combinatie van relatie- en resultaatgerichtheid* (zie de definiëring op pagina 52).

#### *De cultuurtypologie van Harrison*

De logische grenzen tussen de drie systeem niveaus volgens Cornelis zijn herkenbaar in de bekende cultuurtypologie van Harrison (1972). Harrison komt met behulp van de dimensies macht-rol en persoon-taak tot vier organisatieculturen: de machts-, rol-, taak- en persoonscultuur. Ook gaat hij in op de ontwikkeling van machts-, via rol-, naar taak- en persoonscultuur.

Hij signaleert eerst het ontstaan van de rolcultuur als bescherming van ondergeschikten tegen de machtscultuur binnen één dimensie, die vooral is gericht op de organisatie van macht/gezag/autoriteit. Ondergeschikten krijgen hierdoor een formeel beschermde machtspositie. Dit correspondeert met het overschrijden van de eerste logische grens van Cornelis en met de verschuiving van externe dwang naar ruilrelaties in het spanningsveld tussen externe dwang en innerlijk commitment.

Vervolgens signaleert hij het toenemende belang van taak- en persoonsgerichtheid op een nieuwe dimensie, die vooral gericht is op het behalen van externe resultaten (in een taakgerichte cultuur) en het bevredigen van persoonlijke behoeften van met name professionele medewerkers (in een persoonsgerichte cultuur) in specifieke situaties. De overgang in dominantie van de machts-rol dimensie naar deze dimensie correspondeert met het overschrijden van de tweede logische grens naar de communicatieve zelfsturing. Op deze dimensie is immers zowel de zelfsturing door mensen, als de daardoor te leveren situationele toegevoegde waarde voor betrokkenen kenmerkend.

Volgens Harrison ligt het accent in moderne organisaties wisselend op een toenemende persoons- en/of resultaat oriëntatie. De persoonsoriëntatie zou dominant zijn in situaties waarin de professionals aan de macht zijn en waarin men zich kan beschermen tegen resultaat eisen vanuit de klanten.

Hier wordt opgemerkt dat de persoonsoriëntatie vooral past bij de traditionele opvatting van de professional als autoriteit - de dokter die het beter weet. Onder anderen Schön en Argyris (1978) plaatsen deze opvatting in contrast met de opvatting van professional als dienstverlener. Inmiddels is het dominante beeld van de professional aan het verschuiven naar deze tweede opvatting (zie pagina 81). Ook wordt het steeds duidelijker dat op deze nieuwe dimensie de autoriteit evenmin eenzijdig ligt bij de klant, maar dat het gaat om tweezijdig commitment in de dienstverlening. In het spanningsveld tussen externe dwang en innerlijk commitment wordt de verschuiving zichtbaar van de economische ruilrelatie naar tweezijdig commitment in een dienstverleningsproces (zie pagina 94). Na het passeren van de tweede logische grens neemt de neiging tot eenzijdige dominantie in relaties (hiërarchie) kennelijk af, conform het model van Cornelis.

In dit verband is het onderscheid relevant dat Neuijen (1992) maakt tussen drie cultuurtypen, die hij in de praktijk in Nederland signaleert. De drie typen vertonen onderling verschillende patronen in gedeelde opvattingen ('shared understanding') en worden getypeerd door de specifieke wijze waarop een medewerker zich aan de organisatie committeert, namelijk door:

- *internaliseren*; medewerkers in de organisatie identificeren zich volledig met de organisatie en houden zich kritiekloos aan de - vooral informele - regels in de organisatiecultuur; conform het familietype in het natuurlijk systeem;
- *conformereren*; medewerkers doen wat hun volgens de formele regels wordt opgedragen, niet meer en niet minder; conform het sociale regelsysteem;
- *innoveren*; professionele medewerkers leveren een gevraagde bijdrage als ze het ermee eens zijn, vrijheid in gebondenheid (aanspreekbaar op resultaten, integriteit en eisen van de professie); dit sluit aan bij het communicatieve zelfsturingssysteem.

Uit het voorgaande blijkt dat deze drie cultuurtypen nu kennelijk binnen dezelfde (Nederlandse) cultuur naast elkaar bestaan, terwijl volgens de scores op de zes eerder genoemde organisatietypen de Nederlandse cultuur het beste past bij het type marktgerichte dienstverlening, dat het meeste lijkt op het door 'innoveren' gekenmerkte cultuurtype van Neuijen.

In het algemene streven naar 'beter en minder' is, vooral in culturen die kenmerken van het derde fase systeem beginnen te vertonen, zichtbaar dat de waardering (c.q. de belangstelling) voor de beide eerste typen afneemt en voor het derde type toeneemt, mits de medewerkers bereid zijn zich te committeren aan toenemende prestatie-eisen<sup>11</sup>. Hier komt de vraag weer aan de orde of in die culturen het streven naar 'beter en minder' (hogere prestatie-eisen) wel voldoende resultaat kan hebben als bij de invoering van nieuwe uitgangspunten het hiërarchisch uitgangspunt gehandhaafd blijft? Volgens het model van Cornelis, dat gebruikt wordt als algemeen referentiekader, is dit niet het geval en wordt het communicatieve zelfsturingssysteem, dat niet gebaseerd is op hiërarchie, dominant.

### *Veranderende condities*

Hofstede legt, op basis van onderzoek, voor de vier doorslaggevende cultuurdimensies de relatie met veranderende 'absolute' condities<sup>12</sup>.

Hij signaleert dat de *individualisering* de duidelijkst zichtbare internationale trend is in de vier cultuurdimensies. Vervolgens stelt hij dat er een significante relatie is tussen individuali-

---

<sup>11</sup> In de beschouwing over theoretisch perspectief op organisatieniveau (3.3) komt de opkomst van de 'procesorganisatie' en de 'lerende organisatie' aan de orde, met de onderliggende concepten 'dienstverlener als professional' en 'empowerment'. Deze opkomst gaat gepaard met cultuurverandering naar een dominante cultuur die het meest aansluit bij het cultuurtype 'innoveren' volgens Neuijen. De familie-organisatie en de bureaucratische organisatie, met de bijbehorende culturen ('internaliseren' en 'conformereren') kunnen worden beschouwd als voorgangers. Kritiekloos overnemen/imiteren of uitsluitend doen wat wordt opgedragen, worden steeds meer gezien als zwakte in plaats van kracht. Dit betekent dat ook in de familie-organisatie en in de bureaucratische organisatie de genoemde ontwikkeling zal doorwerken, terwijl toch ook sporen van de 'oude' cultuur zichtbaar zullen blijven.

<sup>12</sup> Absolute condities zijn eenduidig waarneembaar en kwantificeerbaar, bij voorbeeld de gemiddelde levensduur van mensen in een cultuur, in tegenstelling tot de condities op de cultuurdimensies, bijvoorbeeld de mate van machtsafstand.

sering en *toenemende materiële welvaart*. De causale relatie loopt van toenemende welvaart naar individualisering en niet andersom: toenemende welvaart biedt toenemende keuzemogelijkheden, et cetera.

Hoewel er uit zijn onderzoek geen duidelijke wereldwijde trend naar afnemende machtsafstand zichtbaar is, signaleert hij wel de relatie tussen *afnemende machtsafstand en toenemende welvaart en opleidingsniveau*.

*Lagere onzekerheidsvermijding en toenemende feminiteit* (meer ruimte voor gevoel en emoties) blijken gerelateerd te zijn aan *hogere leeftijd/langere levensduur*. *Hogere leeftijd is gerelateerd aan hogere materiële welvaart*.

Vanuit het systeemontwikkelingsmodel van Cornelis, dat uitgaat van ontwikkeling naar steeds hogere prestatieniveaus, lijkt de signalering van deze veranderende condities in de huidige tijd begrijpelijk: de *centrale absolute conditie is de toenemende materiële welvaart, met daaraan verbonden de langere levensduur en het hogere opleidingsniveau*.

De combinatie van deze drie absolute condities leidt tot *individualisering* en gaat samen met *afnemende machtsafstand, lagere onzekerheidsvermijding en toenemende feminiteit*.

In het kader van dit onderzoek is het relevant om de relatie te leggen tussen beter presteren en toenemende materiële welvaart. Beter presteren in zakelijk opzicht ('beter en minder') gaat samen met toenemende materiële welvaart. Beter zakelijk presteren gaat derhalve zowel samen met de genoemde verandering van de drie absolute condities als met individualisering en de daarmee samenhangende verschuiving op de drie andere doorslaggevende cultuurdimensies.

Naarmate de verschuiving op deze vier cultuurdimensies vordert, komt in culturen waar het sociale regelsysteem dominant is, dit systeem steeds meer onderdruk te staan en zal de grens naar het communicatieve zelfsturingssysteem in toenemende mate worden overschreden.

In de beschouwing van de zes organisatietypen kwam naar voren waar het communicatieve zelfsturingssysteem al in aanzet zichtbaar is. Ook werd bij de drie organisatietypen waar het sociale regelsysteem dominant is, zichtbaar op welke cultuurdimensies de belemmering voor ontwikkeling naar communicatieve zelfsturing het grootst is.

Trompenaars wijst ten aanzien van de positionering op de cultuurdimensies op de mogelijkheden tot synthese in de dilemma's op een hoger niveau. Bijvoorbeeld: op de dimensie individu-collectief staat eerst het groepsbelang centraal (natuurlijk systeem) en komen vervolgens de rechten van het individu steeds meer op (sociaal regelsysteem); nu is volgens hem de synthese aan de orde: individuele vrijheid en verantwoordelijkheid stimuleren, maar individuen aanmoedigen om te streven naar consensus met het oog op de belangen van de groep. Ook op de meeste andere dimensies is een synthese zichtbaar (onder andere relatie- en resultaatgerichtheid, zie ook de aanvullende dimensies in voetnoot 13).

De combinatie van syntheses op de cultuurdimensies wijst in de richting van het derde systeemniveau dat de eisen van het natuurlijk systeem en van het sociale regelsysteem op een hoger niveau integreert.

*Samenvattend* kan (met bij verkenning van cultuur-verschillen en -ontwikkeling passende voorzichtigheid) worden gesteld dat de overgang van het sociale regelsysteem naar het communicatieve zelfsturingssysteem plaatsvindt binnen de volgende absolute en culturele condities.

*Absolute condities* lijken te zijn: een relatief hoge materiële welvaart met idem levensduur en opleidingsniveau.

Binnen deze absolute condities lijken *culturele condities* op de vier doorslaggevende cultuur dimensies respectievelijk *te zijn: weinig machtsafstand, individualistisch, lage onzekerheidsvermijding, resultaat- en relatiegerichtheid* (feminien).

Een relevante toevoeging aan deze culturele condities geeft bijlage 2, waarin ook de aanvullende culturele dimensies van Trompenaars aan de orde komen. Deze toevoeging is hier in het kort als voetnoot opgenomen<sup>13</sup>.

Van de culturele condities verwijst *weinig machtsafstand* het duidelijkst naar de organisatiestructuur en de wijze waarop daarin de machtsverdeling is vormgegeven. Naarmate de machtsafstand kleiner wordt en het positioneel overheersen conform het hiërarchisch uitgangspunt afneemt, komt *hiërarchie in de structuur meer onder druk te staan* en *neemt de benodigde ruimte in de structuur voor situationeel domineren en luisteren vanuit een resultaat- en relatiegerichte oriëntatie toe*. In de ontwikkeling naar beter presteren in het communicatieve zelfsturingssysteem komt de *resultaat- en relatiegerichte oriëntatie* op de dimensie feminien-masculien voorop te staan<sup>14</sup> en is verdere afname van machtsafstand en onzekerheidsvermijding en toename van individualisering daartoe voorwaarde.

In het kader van de innovatie in het bestuurlijk spanningsveld tussen afhankelijkheid en autonomie wordt er, als *conclusie* uit voorgaande verkenning, vanuit gegaan dat bovenstaande condities (inclusief de aanvullende condities in voetnoot 13) vanuit het macroniveau worden gesteld aan de uitwerking op mesoniveau in organisaties. Geconstateerd wordt dat met name de Scandinavische landen en Nederland relatief hoog scoren op deze condities.

Deze conclusie sluit aan op de beschouwing over de visies op maatschappelijke ontwikkeling in 3.2.1.

---

<sup>13</sup> Op de aanvullende dimensies van Trompenaars komen aanvullende condities voor communicatieve zelfsturing naar voren, die extra zicht geven (zie ook bijlage 2). Culturele condities op de aanvullende cultuurdimensies zijn:

- integratie van cyclische en lineaire tijdsoriëntatie in respectievelijk het eerste en het tweede fase systeem in *koers zoekende cyclische sturings-/leerprocessen* in het derde fase systeem; ontwikkeling in de tijd heeft in deze oriëntatie zowel een lineair aspect (onomkeerbaar proces) als een cyclisch aspect (cyclisch sturings-/leerproces); het ontwikkelingsbeeld van een opwaartse spiraal, met sturing/leren in situaties met toenemende complexiteit en dynamiek, lijkt passend;
- *verworven status*; deze moet in samenwerking situationeel worden waargemaakt en is belangrijker dan toegeschreven status (op basis van formele en informele positie en kwalificaties), die dominant is in de beide voorgaande hiërarchische systemen;
- *specifieke* resultaatgerichtheid binnen een *diffuus* netwerk van goede relaties;
- *concrete resultaten* (korte termijn) binnen een *langere termijn-koers*.

<sup>14</sup> Resultaatgerichtheid lijkt in het bijzonder vanuit westerse protestantse landen te zijn geïnspireerd en de relatiegerichtheid vanuit landen met een formele piramidecultuur. Scandinavische landen en Nederland nemen een interessante tussenpositie in.



### **3.3 Meso: organisaties**

Op meso niveau gaat het om de ontwikkeling van de wetenschappelijke theorievorming over organisaties, voor zover relevant voor de ontwikkeling in het bestuurlijk spanningsveld tussen autonomie en interdependentie.

Tevens wordt een blik geworpen op organisaties uit de tijd vóór het begin van de wetenschappelijke theorievorming en op recente ontwikkelingen in de organisatiekunde die wel relevant lijken, maar nog geen wetenschappelijke status hebben, c.q. nog niet worden behandeld in wetenschappelijke standaardwerken. Gezien de thematiek zijn deze minder wetenschappelijke blik terug en blik vooruit, noodzakelijk: de basis van het hiërarchisch uitgangspunt ligt in een ver verleden en de huidige wetenschappelijke theorie zou achterlopen (Mastenbroek, 1993).

Getracht wordt om *de grote lijn in de ontwikkeling van het managementdenken te traceren in relatie tot het onderzoeksthema en het in het voorgaande ontwikkelde referentiekader* (algemeen en macro). Deze ontwikkeling is doortrokken van inzichten die werden gedestilleerd uit de empirie. De theorievorming staat daarmee in wisselwerking. Door deze lijn te volgen zien we vanuit de gekozen optiek als het ware hoe de empirische ontwikkeling van organisaties is verlopen en worden we ons bewust van de inzichten over sturing die op theoretisch niveau werden ontwikkeld. Er tekent zich een ontwikkeling af, die zich laat plaatsen in de ontwikkeling van de drie systeemontwikkelingsfasen. Zichtbaar wordt hoe op het mesoniveau van de organisatie in de gangbare benaderingen eerst het sociale regelsysteem inhoud krijgt en daarna de elementen van zelfsturing toenemen en de spanning met het sociale regelsysteem, inclusief het hiërarchisch uitgangspunt, stijgt.

Voor het krijgen van zicht op de ontwikkeling is onder andere gebruik gemaakt van overzichtspublicaties over de ontwikkeling van de organisatie-theorie (Lammers, 1987, Veen, 1980, Schein, 1988, Morgan, 1986)

#### **3.3.1 Opkomst van de klassieke organisatiebenadering: de organisatie als machine**

De opkomst van de organisatiekunde als wetenschappelijke discipline dateert uit het begin van deze eeuw.

Vanuit het theoretisch referentiekader gezien, begint de wetenschappelijke theorievorming over organisaties in de tweede fase van het sociale regelsysteem als een functionele discipline, die past binnen de ontwikkeling van het functionele wetenschappelijke denken in het algemeen in die fase (zie 3.2.1). De organisatiebenaderingen uit die tijd, waaronder 'scientific management', worden nu beschouwd als klassiek en samen aangeduid als 'klassieke organisatieleer' (Veen). De term 'scientific management' duidt op een in die tijd nieuwe, wetenschappelijke benadering van organisaties. Organisaties van voor die tijd worden in de literatuur getypeerd met de verzamelnaam 'traditionele organisatie'.

#### **Van traditionele naar 'moderne' rationeel-legale organisatie**

Lammers typeert de ontwikkeling van traditionele naar 'moderne' organisatie als volgt: 'Traditionele organisaties hebben gemeen dat zij in sterke mate vervlochten zijn met andere, niet-georganiseerde samenlevingsverbanden. De gang van zaken wordt dan ook tot op grote

hoogte bepaald door zeden en gewoonten die stammen uit het 'houdsterverband' waar de organisatie deel van uitmaakt, of nauw aan gekoppeld is. Pas als regelingen voor de toetreding tot het verband, voor interne arbeidsverdeling en coördinatie, welbewust ontworpen worden met het oog op de doelstellingen, is er sprake van organisatie in de moderne zin des woords. Dan vindt dus een zekere mate van *verzelfstandiging* plaats, een *afsplitsing van een onderneming, militaire eenheid of club van familiale, politieke of andere samenlevingsverbanden*.'

'Een belangrijke voorwaarde voor dit proces van verzelfstandiging is de maatschappelijke erkenning - de facto en de jure - van de organisatie ....

Kortom, de *rechtspersoon* ontstaat en daarmee de mogelijkheid dat organisaties als zodanig rechten en plichten kennen, zaken doen, middelen bezitten, uitbreiden en verliezen enzovoort. Organisaties kunnen dus juridisch een 'eigen leven' gaan leiden en zich zodoende ontworsten aan de voogdij van instituties waarvan zij deel uitmaakten.'

Het verschil tussen gezagsverhoudingen in traditionele organisaties en de rationeel-legale gezagsverhoudingen waarop organisaties in de tweede fase van het sociaal regelsysteem worden gebaseerd, is volgens Lammers dat:

- 'gezagsdragers in een rationeel-legale heerschappijvorm recht hebben op gehoorzaamheid krachtens *aan hun ambt verbonden bevoegdheden*;
- bij traditionele gezagsverhoudingen, daarentegen, men niet aan het ambt, maar *aan de persoon van de ambtsdrager is onderworpen*. De vorst of pater familias eisen gehoorzaamheid op grond van het geloof in de onaantastbaarheid van hun in de traditie verankerde rechten.

Grondslag van de rationele of legale heerschappijvorm is derhalve de rechtsorde, terwijl de traditionele heerschappijvorm uiteraard op traditie berust (Weber, 1947, oorspr. editie 1921).<sup>1</sup> In het kielzog van de Industriële Revolutie komt de socioloog Weber met zijn visie op het soort organisatie dat in zijn tijd het gezicht van de samenleving gaat bepalen: de *bureaucratie*.

De bureaucratie is volgens Weber een bestuursvorm om grote aantallen mensen te kunnen beheersen en rationeel in te schakelen voor de verwezenlijking van bepaalde taken. Als karakteristiek voor de bureaucratische bestuursvorm noemt Weber (1947):

- 'het principe van de *vaste, door regels geordende bevoegdheden*; dat wil zeggen standaardisatie/formalisatie van bevoegdheden;
- het principe van de *ambtelijke hiërarchie*; er is een hiërarchische opbouw. Binnen de hiërarchie zijn ambtenaren/functionarissen verwisselbaar en vervangbaar;
- *ambtsuitoefening vindt plaats op een bureau aan de hand van schriftelijke stukken en met behulp van een aantal subalterne beambten en schrijvers*; de ambten houden een volledige dagtaak in;
- doorgaans is *een gespecialiseerde opleiding* vereist voor de vervulling van bepaalde ambten; dat wil zeggen specialisatie en differentiatie;
- de taakuitoefening vindt plaats aan de hand van *algemene, min of meer vaststaande, zoveel mogelijk in alle eventualiteiten voorzienende, overdraagbare regels*; dat wil zeggen standaardisatie en formalisatie van taakuitvoering.'

Relevant in verband met latere ontwikkelingen is dat Weber ervan uitgaat dat de besluitvormingshiërarchie tevens deskundigheidshiërarchie is. De ambtsdrager beslist niet alleen op basis van deskundigheid over *wat* er moet gebeuren, maar ook over *hoe* het moet gebeuren.

Weber ziet de bureaucratische bestuursvorm met deze principes als *tegenhanger van een ouderwetse, traditionele bestuursvorm*. Ter illustratie laat hij zien hoe bovenstaande karakteristiek ten aanzien van alle bovengenoemde principes in zijn ogen in gunstige zin afsteekt ten opzichte van de gangbare situatie aan het hof van een vorst in een absolute monarchie.

Allerlei gewichtige zaken worden in de traditionele bestuursvorm niet behandeld in overeenstemming met bepaalde richtlijnen of voorschriften, maar worden ad hoc beslist en zijn afhankelijk van de 'genade' van de vorst.

De bureaucratische bestuursvorm is volgens hem technisch superieur aan de traditionele bestuursvorm, omdat die *doelmatiger, slagvaardiger en rechtvaardiger is en meer de continuïteit garandeert*. 'Een volledig ontwikkeld bureaucratisch mechanisme verhoudt zich hiertoe *zoals een machine zich verhoudt tot de niet-mechanische voortbrenging van productiegoederen*' (Weber, 1947).

In termen van Cornelis geeft Weber de overgang aan van het natuurlijk systeem naar het sociaal regelsysteem als dominant besturingssysteem op een hoger prestatieniveau. Anderen hebben dit nieuwe besturingssysteem verder uitgewerkt in een consistent ideaal-typisch model, maar ook de zwakten ervan blootgelegd. In de schets van de verdere ontwikkeling zal blijken dat deze zwakten hebben geleid tot spanningen die uiteindelijk lijken te voeren naar het derde systeemniveau gebaseerd op zelfsturing.

De bureaucratiebenadering is volgens Veen één van de vier klassieke stromingen in de organisatiekunde die allen uitgaan van hetzelfde dominante besturingssysteem. De andere drie zijn:

- *scientific management* - Taylor, Fayol en anderen;
- *scientific administration* - Gulick en Urwick, Massie en anderen;
- *human relations* - Mayo, Roethlisberger en anderen.

In de '*scientific administration*'-stroming worden de bureaucratieprincipes van Weber als volgt nader uitgewerkt:

- het *scalair principe*: autoriteitsrelaties dienen in een doorlopende lijn van hoog naar laag te lopen;
- *eenheid van bevel*: rapporteren aan één superieur;
- *uitzonderingsprincipe*: besluiten met routinematig karakter regelen via procedures en delegeren, alleen uitzonderingen gaan naar de directe chef;
- '*span of control*': een leidinggevende geeft leiding aan een beperkt aantal ondergeschikten vanwege een beperkt vermogen om complexiteit te hanteren;
- *specialisatie en compartimentalisatie*: homogene eenheden combineren en heterogene eenheden scheiden.

De klassieke organisatie (en het sociaal regelsysteem als besturingssysteem), zoals hiervoor aangegeven, sluit volgens Veen (1980) goed aan op de volgende, ten tijde van zijn overzichtspublicatie (!) gangbare definitie van een organisatie<sup>15</sup>.

'Een organisatie is:

- een associatie van mensen, gericht op het bereiken van doelen,

---

<sup>15</sup> Ook Schein (zie ook pagina 89) stelt ten aanzien van een vergelijkbare definitie dat deze overeenkomt met de definities van vroege organisatie-theoretici en concludeert vervolgens dat uiteindelijk het concept 'organisatie' beter kan worden gedefinieerd in termen van stabiele processen van invoer, doorvoer en uitvoer dan in structurele kenmerken zoals grootte, vorm, functie of ontwerp.

- waarin werk opgesplitst is in verschillende taken - specialisatie en differentiatie - ,
- waarin de integratie van werkzaamheden plaats vindt via *geformaliseerde regels en een hiërarchische* managementstructuur,
- met een zekere duurzaamheid in de tijd.'

Op enkele relevante aspecten van de klassieke organisatiebenadering wordt nu nader ingegaan.

### **Van één baas naar meer bazen per medewerker**

De '*scientific management*'-stroming wordt door Lammers gekarakteriseerd als 'ingenieursvisie' van waaruit de menselijke organisatie wordt gezien als 'een machine, die - mits goed geconstrueerd en onderhouden - ook goed zal draaien zodra men het apparaat met behulp van de vereiste energie in beweging zet'. 'Vandaar dus een sterke nadruk op de formele organisatie, de blauwdruk waarin op bondige en logische wijze de stelregels voor het organisatiegebeuren zijn samengevat.'

Kenmerkend is dat, conform het principe van de *maximale arbeidsdeling*, iedere arbeidstaak, niet alleen uitvoerend maar ook leidinggevend, nauwkeurig wordt ontleed in de samenstellende delen, waardoor men kan uitmaken welke verrichtingen op welke wijze het best volgens vaste voorschriften door één man zijn uit te voeren.

Taylor (1947, oorspr. editie 1911) breekt vanuit deze optiek met het systeem van de eenhoofdige leiding, waarbij één baas toezicht houdt op alle facetten van het werk van een arbeider. Ook de bazen moeten zich specialiseren in leidinggeven aan de werkvoorbereiding, planning, kwaliteit, onderhoud et cetera.

Het doorbreken van de eenheid van leiding is kenmerkend voor de pas veel later opgekomen 'matrixstructuur' waarin vooral het onderscheid in 'vakbaas' (functionele specialisatie naar deskundigheid) en 'productiebaas' (specialisatie naar producten/klanten in de markt) voorop staat. Bij *gelijkwaardigheid* van de functionele en de marktgerichte lijn geldt het uitgangspunt dat leidinggevend en uit beide lijnen in probleemsituaties gedwongen zijn om samen tot oplossingen te komen. Door veel deskundigen wordt inmiddels erkend dat dit meestal averechts werkt. De matrix leidt snel tot een vechtcultuur waarin wel veel wordt overlegd, maar slecht wordt samengewerkt. Er ontstaan concurrerende in plaats van samenwerkende hiërarchische lijnen. *De rangordening wordt onduidelijk. Mede vanuit dit rationele resultaatgerichte denken*, met Taylor als grondlegger, komt later het hiërarchisch uitgangspunt als 'basic assumption' in het geding (zie pagina's 70 en 87).

### **De mens als homo-economicus**

De drie klassieke stromingen die hiervoor aan de orde zijn geweest, gaan er ieder vanuit dat de *belangen van de organisatie en van de mensen die daarin werken, parallel lopen*. In vergelijking met de willekeur van leidinggevend en in de traditionele organisatie zou de moderne organisatie juist rechtvaardigheid bieden, in het bijzonder door beloning naar prestatie.

Onder anderen door Veen wordt evenwel gesteld dat het achterliggende mensbeeld de mens als 'homo-economicus' is, dat wil zeggen een mens is in wezen lui en uitsluitend te motiveren

door financiële beloning. Zolang hij die beloning krijgt, komt hij aan zijn trekken en is er geen sprake van belangentegenstelling tussen persoon en organisatie.

Dit spoort volgens Veen met het streven naar één theoretisch ideaal-model voor alle organisaties. Kenmerkend is het streven naar efficiëntie en beheersing als eisen aan de organisatie die vanuit de markt worden gesteld. Hierdoor is het mogelijk om goedkope massaproducten te produceren.

Van de klassieke stromingen is het de 'human relations'-stroming die de vooronderstelling bestrijdt dat er geen spanningsveld is tussen mens en organisatie. In een tijd van opkomend socialisme geeft deze benadering aan dat menselijke behoeften verder gaan: een *efficiënt* regelsysteem is niet genoeg, er is behoefte aan een *sociaal* regelsysteem! (In termen van Cornelis.) De ervaringen met het regelsysteem in een rechtsorde, als meer sociaal en rechtvaardig dan het voorgaande systeem gebaseerd op persoonlijke macht met de mogelijkheid tot willekeur, bleken in dit opzicht een toenemend spanningsveld te vertonen.

Het erkennen van dit spanningsveld is achteraf gezien een essentieel begin van de opkomst van organisaties die gebaseerd zijn op mensen en hun vermogen tot communicatieve zelfsturing. Ook hierdoor komt later het hiërarchisch uitgangspunt in het geding (zie pagina 88 en 3.4.1).

### **De organisatie als machine**

Op basis van het voorgaande is het begrijpelijk dat Morgan de klassieke organisatiebenadering typeert met de metafoor van de *organisatie als 'machine'*. Hij stelt dat deze reductie van de werkelijkheid vaart heeft gegeven aan de industriële revolutie en nog steeds sterk aanwezig is in het managementdenken. De organisatie wordt door regels geprogrammeerd en door hiërarchische structuren opgebouwd. De mens wordt instrumenteel ingezet, als een verlengstuk van de machine. Controle en beheersing zijn dominant ten koste van eigen initiatief. De metafoor werkt alleen als stabiel en routinematig werk efficiënt moet worden uitgevoerd ten behoeve van massaproductie.

### **3.3.2 Opkomst van 'organisatie' als zelfsturend open systeem en 'organiseren' als proces**

Sinds de Tweede Wereld Oorlog is een ontwikkeling zichtbaar in de organisatie-theorie waarin een dynamische opvatting centraal komt te staan. Enkele hoofdlijnen in deze ontwikkeling worden nu eerst genoemd en daarna uitgewerkt.

Een organisatie wordt in toenemende mate opgevat als *open systeem*; eerst geldt dit met name voor de organisatie als geheel, later ook steeds meer voor de delen waaruit de organisatie is opgebouwd (bij meer zelfsturing).

Dit maakt het mogelijk om de aandacht te verleggen van de 'organisatie' naar '*organiseren als dynamisch proces*'. Vanuit procesoptiek gezien, is een organisatie een resultaat van dit proces (een momentopname).

In toenemende mate wordt organiseren opgevat als een interactief dienstverleningsproces tussen mensen. De toenemende kwaliteitseisen die aan de dienstverlening worden gesteld, bewerkstelligen dat er steeds meer sprake is van *tweezijdige afhankelijkheid en tweezijdig commitment* tussen klant en dienstverlener. Dit geldt niet alleen voor de dienstverlening aan

externe klanten in het primair proces, maar ook voor de gehele interne keten van voorwaardenscheppende processen, dat wil zeggen tot en met de leiding van de organisatie als geheel. Waar de klassieke organisatie-opvatting begint bij de positie van de hoogste leiding in de organisatie - daar begint immers de hiërarchische lijn -, begint de *procesbenadering in toenemende mate juist in de markt bij de klant van de organisatie*. Uiteindelijk bepaalt de klant immers of de dienstverlening succesvol en de organisatie ook in de toekomst zijn vertrouwen waard is.

In de ontwikkeling van de organisatietheorie is zichtbaar hoe dit nieuwe vertrekpunt steeds verder doorwerkt en hoe het de uitgangspunten van de klassieke organisatiebenadering inmiddels tot in *de kern raakt*. Vooral het streven naar *eenzijdige beheersing in de managementketen* van de top naar de basis van de organisatie staat onder druk en daarmee ook het hiërarchisch uitgangspunt.

Morgan maakt deze ontwikkeling zichtbaar door het tonen van nieuwe metaforen in de organisatietheorie die steeds verder afstaan van de machinemetafoor en steeds meer gebaseerd zijn op het menselijke vermogen tot *zelfsturing*.

Geconcludeerd wordt dat de gevolgen van de ontwikkeling voor het hiërarchisch uitgangspunt in de organisatiestructuur nog onduidelijk zijn.

### 3.3.2.1 Van organisatie als 'machine' naar organisatie als open systeem

Om het contrast met de organisatie als 'machine' duidelijk te maken, wordt eerst ingegaan op de toepassing van het begrip 'open systeem' in de organisatiekunde. Daarna komt de ontwikkeling van de organisatie als 'machine' naar zelfsturend open systeem aan de orde, met een toenemende mate van zelfsturing in de delen.

#### Organisatie als open systeem

Bij de bespreking van de systeembenadering in hoofdstuk 2 is al kort op de opvatting van de organisatie als open systeem ingegaan. Gesteld werd dat een organisatie - *of een deel daarvan* - zich volgens deze benadering voortdurend in een *veranderend spanningsveld tussen interne en externe krachten* bevindt, inclusief de daarbij optredende tegenstellingen. Deze krachten stellen *veranderende eisen waaraan de betreffende organisatie tegelijkertijd* moet voldoen (*ruilmodel*), met *behoud van haar eigen identiteit en samenhang*.

Dit betekent voor organisaties dat er niet één algemeen geldende beste manier van organiseren is, maar dat de beste manier situatiegebonden is en per betrokken deel (individu als kleinste deel) kan verschillen, afhankelijk van de specifieke situatie (met een bepaalde positie en bijbehorende belangen van ieder deel). *De werkelijkheid wordt niet meer gezien als één harmonisch geheel, maar als opgebouwd uit vele deelwerklijkheden van waaruit gestuurd wordt*.

Deze opvatting van een organisatie, of een deel daarvan, als open systeem betekent ook dat een dergelijke (deel-)organisatie *zelfsturend* is: door eigen sturing in veranderende omstandigheden moet immers de eigen identiteit worden gehandhaafd.

Om een *organisatie als open systeem* te kunnen *beheersen* is in de organisatiekunde de *regelkring* geïntroduceerd als *managementsysteem* van een organisatorische eenheid op een

willekeurig organisatieniveau. Een regelkring is een voortdurende cyclus van invoer, interne transformatie (doorvoer) en uitvoer, gevolgd door terugkoppeling met de mogelijkheid tot bijsturing, waarbij iedere ervaring de volgende ervaring beïnvloedt (Veen).

In de organisatiekunde wordt er tot op heden van uitgegaan dat de bestuurder van een regelkring van een eenheid hiërarchisch ondergeschikt is aan de bestuurder van de regelkring van een omvattende eenheid. Vanuit de optiek van het onderzoek gezien is dit echter niet vanzelfsprekend. Betwijfeld wordt of een ondergeschikte eenheid kan worden opgevat als *open* systeem.

De (*open*) *systeembenadering lijkt in conflict te zijn met het hiërarchisch uitgangspunt*, omdat de ruilbalans in geval van hiërarchie in de relatie tussen twee organisatieniveaus structureel<sup>16</sup> wordt verstoord ten gunste van het hogere niveau. De machtsbalans is structureel verstoord. Alleen zonder hiërarchie, bijvoorbeeld in externe relaties, kan een structureel evenwicht in de ruilbalans worden verwacht met tweezijdig commitment aan de transacties die worden aangegaan (mits sprake is van een voldoende mate van gelijke afhankelijkheid ten opzichte van elkaar over een langere periode).

Tot nu toe is niet expliciet de eis gesteld dat een *open systeem binnen de organisatie zelfsturend is, dus zonder ondergeschiktheid*. Deze eis zou voor ieder open systeem binnen de organisatie betekenen dat het zelf de eigen identiteit/vorm dient te behouden, met in standhouding van de balans tussen interne en externe krachten.

Volgens Cornelis gaat juist in de ontwikkeling naar het communicatieve zelfsturingssysteem de identiteitsontwikkeling over van organisaties als geheel, naar de zelfsturende delen waaruit de organisatie is opgebouwd (inclusief het deel dat de sturing van het geheel verzorgt) en wordt daardoor de hiërarchie geheel of grotendeels overbodig. Tot die tijd is alleen de organisatie als geheel een zelfsturend open systeem, met verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van de eigen identiteit. Door de interne hiërarchie wegen de belangen en behoeften vanuit de markt en van het topmanagement structureel zwaarder dan de belangen en behoeften van interne ondergeschikten, en is het systeem naar binnen toe dus minder open. Wanneer ook de delen zelfsturende open systemen zijn, ontstaat structureel de mogelijkheid voor een ruilbalans en tweezijdig commitment vanuit eigen verantwoordelijkheid, waardoor de delen op ieder organisatieniveau echte open systemen kunnen worden.

De systeembenadering gaat ervan uit, dat het gedrag in een organisatie weliswaar wordt vormgegeven door mensen op de verschillende organisatieniveaus, maar dit gedrag kan pas worden begrepen door de mensen te zien in hun relaties en de structuur van deze relaties in het systeem als geheel. In deze structuur is een ontwikkeling waarneembaar: de systeembenadering maakt in principe de ontwikkeling mogelijk van een top-down regelsysteem tot een *interactief* sturingssysteem, dat gebaseerd is op *zelfsturing* door de betrokken *actoren zonder hiërarchie*.

---

<sup>16</sup> Structureel wil in dit verband zeggen: ten gevolge van de formele structuur van het systeem en niet slechts in incidentele gevallen; zolang bijvoorbeeld participatie binnen een formele hiërarchie niet betekent dat boven- en ondergeschikten in praktijk van de besluitvorming op de meeste essentiële momenten gelijkwaardige (machts-)posities hebben, is er structureel sprake van hiërarchie; er is dan binnen de organisatie structureel geen ruilbalans tussen open systemen. In dat geval is er ook geen sprake van een paradoxale situatie die wijst op instabiliteit van het systeem ten aanzien van het hiërarchisch uitgangspunt, waarbij de praktijk strijdig is met de formele (hiërarchische) structuur (zie pagina 35).

## Ontwikkeling van klassieke benadering naar systeembenadering

In de ontwikkeling van de klassieke benadering naar de systeembenadering, is aanvankelijk nog geen sprake van systemen, maar wordt (onder anderen volgens Veen) het accent gelegd op de noodzaak tot aanpassing door de *organisatie als geheel* aan *externe eisen* (het *structureel-functionalisme*). De organisatie dient een functie te hebben in het grotere geheel en wordt opgevat als levend *organisme* dat zich reactief aanpast ten gevolge van externe veranderingen, die de functionaliteit verstoren ('survival of the fittest'). In de benadering domineren principes uit de biologie en de ecologie.

Morgan vindt deze benadering te beperkt: menselijke processen zijn niet zoals biologische processen gedetermineerd zonder beslissingsmomenten, mensen hebben het vermogen zichzelf te sturen en daardoor in de eigen behoeften te voorzien. Toch is door introductie van de eis van extern gerichte aanpassing, vanuit de optiek van dit onderzoek gezien, een belangrijke (eerste?) stap naar zelfsturing op organisatieniveau gezet.

Vervolgens komt de zogenaamde *integratie-motivatiebenadering* op, met oog voor aanpassing van de organisatie als geheel *aan interne behoeften*, in het bijzonder vanwege de voordelen die dat heeft voor de organisatie (onder anderen Veen). Op organisatieniveau wordt hiermee een begin gemaakt met de ontwikkeling van de interne kant van zelfsturing.

Deze benadering concentreert zich op de *integratie tussen persoon en organisatorische omgeving* en beschouwt de relatie met de omgeving als een extern gegeven. Het accent wordt gelegd op de positieve bijdrage die gemotiveerde mensen kunnen leveren. Er wordt gezocht naar een grotere congruentie tussen behoeften van mensen en de verschillende taak- en organisatiestructuren, *vooral in het belang van de organisatie*.

De benadering gaat uit van een complex mensbeeld dat is gebaseerd op de behoeftenhiërarchie van Maslow (1954). McGregor (1960) komt met mensbeeld X, conform de klassieke benadering (homo-economicus), en mensbeeld Y, dat ook uitgaat van de hogere menselijke behoeften - sociale behoefte, waardering, zelf-realisatie - en een mate van zelfsturing als voorwaarde om organisatiedoelen te kunnen bereiken (zie ook pagina 88).

Likert (1961) introduceert zijn '*linking-pin*'-structuur, opdat alle interacties in de organisatie als motiverend worden ervaren. Hiervoor is het nodig dat ieder lid van een organisatie deel uitmaakt van één of meer 'well-knit, effectively functioning workgroups'. De coördinatie van deze groepen gebeurt in hiërarchisch gestructureerde '*linking-pins*' (de hiërarchisch leider van een groep is lid van een groep op het naast hogere niveau met een hiërarchisch leider, enzovoort).

In de integratie-motivatiebenadering wordt gezocht naar een betere verbinding tussen de medewerkers en de leiding van de organisatie. Naast een technisch en economisch georiënteerd systeem, wordt ook een aanzet gemaakt voor het *sociale aspect van het systeem* met een sociale structuur, gebaseerd op volwassen mensen en interactieve relaties (zie de bespreking van het microniveau van mensen in de organisatie, paragraaf 3.4).

Vanuit erkenning van eerst externe en later ook interne eisen/behoeften is de systeembenadering ontstaan.

## Verdere ontwikkeling langs de structuur- en de proceslijn

Zoals hierna naar voren komt, ligt het accent van de systeembenadering eerst op de benadering van de organisatie vanuit het geheel. In deze benadering staan de belangen van het geheel



voorop. Door de opkomst van een meer politieke benadering in de praktijk en in de theorievorming<sup>17</sup> (zie hierna op pagina 71), met oog voor de belangen van deelnemers in het geheel, is vervolgens de mogelijkheid ontstaan om de benaderingen vanuit het geheel en vanuit de delen te *koppelen*. Deze koppeling leidt tot een systeembenadering die zowel gericht is op de belangen van het geheel als van de delen. Gedoeld wordt op de ontwikkeling naar een besturingssysteem voor de organisatie als geheel dat gebaseerd is op zelfsturing en partnership.

In de ontwikkeling van de open systeembenadering heeft de tegenstelling tussen stabiliteit enerzijds en aanpassing en flexibiliteit anderzijds een belangrijke rol gespeeld (onder anderen Veen). Uitgangspunt van de systeembenadering is namelijk dat deze tegenstelling door een open systeem voortdurend tot oplossing wordt gebracht.

Er werd daarbij vanuit gegaan dat het stabiele deel van de organisatie vooral bestaat uit de organisatiestructuur en regelgeving. In de besluitvorming wordt de aanpassing en flexibiliteit, in balans met stabiliteit, verzorgd.

*De open systeembenadering is daarom uitgebouwd in de richting van structuren en van besluitvormingsprocessen. Beide lijnen zijn tot op heden zichtbaar. Geleidelijk verschuift het accent van structuren van open systemen naar processen tussen en in open systemen. De ontwikkeling langs beide lijnen wordt nu in beeld gebracht.*

### 3.3.2.2 Structuurlijn: opkomst van marktgerichte structuren

#### De structuurbenadering en het contingentiedenken

In de structuurlijn ontstaat eerst de zogenaamde *structuurbenadering*.

De structuur dient met name om afstemming tot stand te brengen met de situatie, zodanig dat *onzekerheden die worden veroorzaakt door interne en externe factoren, worden gereduceerd*. Dit met behoud van voldoende flexibiliteit (Veen).

De *contingentiebenadering* - dominant op dit gebied - gaat ervan uit dat naarmate de organisatie beter in deze structuuropgave slaagt, de effectiviteit groter is.

Bovendien wordt ervan uitgegaan dat *naarmate de onzekerheid toeneemt, ook de differentiatie tussen de delen van de structuur toeneemt, evenals het benodigde niveau van de integratiemiddelen tussen de delen* (zie Mintzberg hierna). Pioniers op dit gebied zijn met name Lawrence en Lorsch<sup>18</sup>. Zij, en in diezelfde tijd ook Lievegoed (1969), komen met een

---

<sup>17</sup> Lammers (1987) onderscheidt twee benaderingen als de dominante theoretische invalshoeken in de organisatiesociologie, het systeemmodel en het partijenmodel, met respectievelijk een benadering vanuit de organisatie als geheel en vanuit de betrokken actoren/partijen.

<sup>18</sup> Lawrence en Lorsch (1967) breken met de vooronderstelling dat er een beste manier van organiseren zou bestaan. Verschillende omstandigheden houden voor organisatie-eenheden verschillende taakstellingen in en dus moeten die eenheden niet alleen qua formele opbouw, maar ook qua instelling en werkwijze van het personeel verschillen, wil een optimaal resultaat worden bereikt. Wanneer de externe omstandigheden in verschillende delen van de organisatie worden gekenmerkt door toenemende onzekerheid, dan zullen de verschillend tussen de omgevingskenmerken toenemen en, als afspiegeling daarvan ook de verschillen tussen de kenmerken van de interne delen van de organisatie: de interne differentiatie neemt toe.

vergelijkbaar ontwikkelingsmodel waarin een organisatie zich ontwikkelt van pioniersfase via differentiatiefase naar integratiefase. Dit ontwikkelingspatroon in organisaties spoort met de drie systeemontwikkelingsfasen van Cornelis.

In de structuurbenadering verschuift het accent naar structuren met grotere lokale aanpasmogelijkheden en minder interne consistentie (Veen verwijst onder anderen naar Weick, 1976). In dit verband wordt wel gesproken van 'loosely coupled systems'.

*Mintzberg* (onder andere 1979 en 1983) is een van de bekendste vertegenwoordigers van de structuurbenadering en het contingentiedenken. Hij laat zien hoe ten gevolge van contingentiefactoren bepaalde coördinatiemechanismen en machtssystemen<sup>19</sup> dominant worden en de structuur van organisaties bepalen. Ook ziet hij een ontwikkeling in de tijd en beschrijft hij hoe in de laatste twee eeuwen de dominante machtsbasis is verschoven van autocratisch en missionair leiderschap, naar bureaucratisch systeemgericht management. De missie van de pionier/eigenaar, overgenomen door diens opvolgers, is verdrongen door systeemdoelen: groei, efficiency, rationaliteit en overleving. Het systeem wordt vervolgens steeds meer een gesloten systeem dat politiseert tot politieke arena (vechtcultuur waarin de tegenstellingen domineren).

De macht is oorspronkelijk geconcentreerd bij formele machthebbers, die gebruik maken van hun autoriteit, maar wordt verspreid via de machtssystemen 'missie', 'expertise', en 'politics'. Deze verspreiding leidt tot een toenemend aantal 'stakeholders' en tot politisering.

Om de ontwikkeling tot politieke arena te doorbreken stelt Mintzberg voor om de mensen in de organisatie vooral vertrouwen te geven op hun eigen gebied en ze van daaruit meer aan te spreken op verantwoordelijkheidsbesef en gedeelde waarden, binnen gedemocratiseerde machtsverhoudingen. Coördinatiemechanismen met de meeste toekomstwaarde zijn voor hem onderlinge afstemming in samenhang met ideologie (gedeelde waarden), in tegenstelling tot directe supervisie of standaardisatie (conform de systeemontwikkeling volgens Cornelis).

Mintzberg gaat ook in op de noodzaak tot steeds hoogwaardigere integratie instrumenten in de structuur, naarmate de differentiatie toeneemt.

Hij geeft hiertoe een continuüm aan tussen een pure functionele structuur en een pure marktstructuur. Naarmate de differentiatie toeneemt, dient ook de kwaliteit van de samenwerking toe te nemen. Dit vergt allereerst steeds hoogwaardigere integratie instrumenten binnen een functionele structuur, *aanvullend op de hiërarchie*: van coördinatieposities, via 'taskforces' en commissies, naar integrerende managers ten behoeve van de markt. Wanneer deze marktgerichte managers gelijkwaardig worden aan de managers van de functionele taken, is de functionele organisatie een matrixorganisatie geworden (met *verticale functionele lijnen vanuit de top en horizontale lijnen naar de markt*).

Naarmate de organisatie zich meer op de markt richt, is er eerst sprake van de inzet van niet-hiërarchische integratie instrumenten. Maar daarna volgt een toenemende *'kanteling van de*

---

Volgens Lawrence en Lorsch vergt een hoge mate van differentiatie eveneens een hoge mate van integratie, met de noodzaak tot het gebruik van hoogwaardige integratiemiddelen, toegevoegd aan de hiërarchische coördinatie (regelingen/procedures, horizontaal coördinerende instanties, informele contacten).

<sup>19</sup> Coördinatiemechanismen en machtssystemen volgens Mintzberg: de zes coördinatiemechanismen die Mintberg onderscheid zijn al genoemd op pagina 54 (bij cultuurverschillen); daarnaast onderscheidt hij als machtssystemen autoriteit (formele macht), ideologie/missie, expertise en 'politics'.

*structuur' waarin de horizontale lijnen dominant worden* in de hiërarchie en de niet-hiërarchische integratie instrumenten worden ingezet voor de coördinatie tussen de functies. Mintzberg werkt dit niet verder uit en geeft dan ook geen zicht op de gevolgen van deze ontwikkeling voor hiërarchie als organisatie uitgangspunt.

Sinds de jaren tachtig begint de ontwikkeling van de marktgerichte organisatiestructuur in de praktijk en in de theorie zichtbaar te worden.

Marktgerichte '*business-units*' binnen organisaties worden steeds meer zelfsturend. Op microniveau is de autonome groep in de productie al langer bekend, vooral om de kwaliteit van de arbeid te verhogen. Sinds de jaren negentig is het multifunctionele *zelfsturend team* in opkomst, in het kader van hogere prestatie-eisen aan organisaties. Teams worden 'empowered' om hun klanten beter te kunnen helpen.

### **Zo kort mogelijke procesketen vanuit de klant met zelfsturende schakels**

Organisaties worden steeds meer procesgericht vanuit de markt, via een zo kort mogelijke keten van kernprocessen die zo compleet en zelfstandig mogelijk worden afgehandeld door zelfsturende teams binnen businessunits. Vooral vanuit de Business Process Redesign-benadering (onder anderen Hammer en Champy, 1993) wordt gepleit voor een fundamentele breuk met de klassieke organisatieprincipes, door de organisatie opnieuw te ontwerpen vanuit de dienstverleningsprocessen aan de klant. Alleen een fundamentele breuk zou leiden tot drastisch betere resultaten.

Zoals al in het inleidend hoofdstuk is gesteld, blijkt BPR niet alleen tot grote successen te kunnen leiden, maar ook tot grote sociale ontwrichting, al dan niet gevolgd door mislukking. Dit lijkt met name te gebeuren als BPR te eng wordt gehanteerd als technische ingenieursbenadering, gericht op grote kostenbesparing in het primair proces, en als het herontwerp van het managementproces op basis van dezelfde principes achterwege blijft.

Toch zou het onjuist zijn om daarom BPR af te doen als theoretische misvatting, omdat de uitgangspunten sporen met de uitgangspunten van de marktgerichte structuur en processen op basis van zelfsturing (zie 3.3.3).

In de structuurlijn gaat Quin Mills (1991) het verst in de richting van een volledig marktgerichte structuur. Hij introduceert de '*clusterorganisatie*'<sup>20</sup>, waarin een cluster (zelfstandige businessunit) is opgebouwd uit zelfsturende teams. Hij visualiseert dit door een structuur van onderling verbonden cirkels in een cluster, onder leiding van een 'rest-hiërarchie' die de organisatie als geheel aanstuurt. In zijn visie is er geen sprake meer van aanvulling van de hiërarchie met marktgerichte integratie instrumenten - zoals bij Mintzberg -, maar is de organisatie marktgericht met slechts aanvulling door een 'rest-hiërarchie' zolang dat nodig is. De structuur als geheel wordt afgebeeld als bovenaanzicht, dus als platte structuur, in tegenstelling tot het gebruikelijke zijaanzicht van de hiërarchie ('hark'). De cirkels geven aan dat de processen cyclisch van aard zijn, waardoor de organisatie kan leren van de ervaringen.

---

<sup>20</sup> Quin Mills gebruikt de term clusterorganisatie, vanuit de gedachte dat een organisatie kan worden vergeleken met een wijnrank met druiventrossen. Gelijk druiven die in trossen aan een gezamenlijke wijnstok groeien en samen de wijn produceren en tot een handelssucces maken, kunnen ook mensen in clusters binnen de organisatie als geheel samen succesvol produceren.

In het concept van de clusterstructuur wordt niet expliciet gestreefd naar een zo kort mogelijke procesketen van zelfsturende teams, hoewel het concept die mogelijkheid wel in zich heeft (platte organisatie, zelfsturende multifunctionele teams).

*Concluderend* kan worden gesteld dat in het licht van de onderzoeksvraagstelling ten aanzien van de relatie tussen twee organisatieniveaus, nog niet echt zichtbaar wordt wat het uitgangspunt van het verantwoordelijk en zelfsturende individu betekent voor de structuur. Organisaties krijgen een netwerkachtig karakter, ze worden platter en in toenemende mate gebaseerd op zelfsturende teams en businessunits. *Maar wat dit voor het hiërarchisch uitgangspunt betekent blijft vaag.* In de organisatietheorie is de aandacht sinds de jaren zeventig verschoven van de structuur naar de processen (onder anderen volgens Veen en Schein, zie pagina 61). Maar de gevolgen van die verschuiving voor het besturingssysteem en de daarop gebaseerde structuur, en dan in het bijzonder voor het hiërarchisch uitgangspunt zijn nog niet echt duidelijk geworden.

### 3.3.2.3 Proceslijn: opkomst van marktgerichte processen

#### Besluitvorming op het grensvlak van eigen belang en samenwerken

De proceslijn staat sinds de jaren zeventig in toenemende mate in de belangstelling. *Aanvankelijk stond in deze lijn de theorievorming over besluitvorming centraal.* In de overgang van het sociale regelsysteem naar het communicatieve zelfsturingssysteem is een verschuivend theoretisch perspectief zichtbaar op het grensvlak tussen eigen belang en samenwerken in de besluitvorming.

Lammers heeft in dit verband een ruime opvatting van de organisatie als organisch systeem, waarin de *besluitvorming* van belang is. Volgens hem, in navolging van Burns en Stalker (1961), 'volgt op het mechanische systeem het organische systeem, dat ook een hiërarchie kent die evenwel anders functioneert dan in het mechanische systeem. In het mechanische systeem werkt de hiërarchie als bevelsstructuur met behulp waarvan de nodige samenwerking en controle wordt bewerkstelligd. Het organische systeem daarentegen, ontleent haar drijf- en spankracht aan *gemeenschappelijke waarden en doelstellingen*. In termen van Etzioni's typologie (zie pagina 45) kan men stellen dat organisch geleide bedrijven meer naar het 'normatieve', en bedrijven met een mechanisch systeem meer naar het 'utilitaire' type tenderen. Bij gezamenlijke besluitvorming in het organische systeem openen de 'senioren' wel vaak de discussie, maar evenals alle andere betrokkenen gaan zij ervan uit dat de meest ter zake kundige figuur de leiding dient te nemen bij het aanreiken van oplossingen'.

Ambtelijk en functioneel deskundig gezag zijn in het organisch systeem min of meer gescheiden. Managers leggen zich in toenemende mate toe op het *beheersen van de systeemgrenzen* (invoer en uitvoer). De speelruimte voor met name professionele medewerkers om de doorvoer te bepalen, neemt toe. Het *aantal actoren in de besluitvorming groeit, evenals de belangstelling voor menselijke interactieprocessen op microniveau* (zie 3.4). Hier volgt een kort overzicht van de ontwikkeling van de theorievorming over besluitvorming.

### *Klassieke besluitvormingsmodellen*

Klassieke besluitvormingsmodellen gaan ervan uit dat besluiten rationeel worden genomen: de besluitnemer neemt het best mogelijke besluit op grond van zijn waarden en van zijn kennis van alle alternatieven en gevolgen.

Deze modellen werden verlaten omdat open systemen niet in staat zijn tot rationele besluitvorming, hoogstens tot beperkte rationaliteit; 'bounded rationality' (March en Simon, 1958). Reductie van de complexiteit is noodzakelijk voor iedere besluitvorming. Gedrag dient te worden *gekanaliseerd door regels, structuur en procedures*. Als deze niet worden overgenomen, zijn conflicthanteringsmodellen nodig.

### *Besluitvorming als sociale interactie*

Weick stelt daar tegenover dat *organiseren het reduceren van onzekerheid middels sociale interactie is*. Hij veronderstelt dat bij meer onzekerheid meer variabiliteit hoort. In de sociale interactie spelen allerlei criteria een rol die bepalen welke gedragmogelijkheden gecreëerd en geselecteerd worden. Weick stelt dat bij toenemende onzekerheid het aantal criteria (regels) afneemt, omdat daardoor het aantal alternatieven beperkt wordt. Met ieder nieuw criterium wordt de kans groter dat een effectief alternatief afvalt. Dit betekent dat bij toenemende onzekerheid de aandacht verschuift van onzekerheidsreductie door structuur en regels, naar onzekerheidsreductie door sociale interactie: (besluitvormings-)processen.

### *De politieke benadering vanuit deelbelangen*

Het accent verschuift naar een meer *politieke* visie op organisaties, namelijk de organisatie als coalitie, waarbinnen subcoalities opereren. Besluitvormingsmodellen worden daardoor in wezen onderhandelingsmodellen.

In de theorie wordt het duidelijk dat er een ontwikkeling is naar een steeds groter aantal 'stakeholders' die zich een zekere machtspositie verwerven in de besluitvormingsprocessen. Hierdoor krijgen organisaties in toenemende mate het karakter van een politieke arena, waarbinnen deelnemers zich kunnen gedragen op een manier die instrumenteel is aan hun eigen doelen/belangen (Cummings, 1977, zie ook Mintzberg hiervoor).

Lammers beschouwt het 'partijenmodel', waarin situaties worden benaderd vanuit een *labiel verband van deelbelangen*, als tegenhanger van het 'systeemmodel', waarin situaties worden benaderd vanuit de stabiliteit en continuïteit van de organisatie als geheel. Het systeemmodel *legitimeert* belangentegenstellingen en zoekt de balans. Het partijenmodel gaat verder en maakt deelbelangen tot *uitgangspunt* van de benadering.

Morgan typeert deze benadering met de metafoor van de *organisatie als politiek systeem*, met politieke besluitvorming op basis van belangenbehartiging. Hij stelt dat het de kracht is van de politieke metafoor, *dat eigenbelang hierdoor bespreekbaar wordt en niet verdwijnt achter een rookgordijn van ethiek en ratio*, ongeacht de bindende kracht van beide. Het eigen belang bevorderen is tot op zekere hoogte prima voor een organisatie. Als potentieel gevaar ziet hij dat het eigen belang wordt overbelicht, wat zoals eerder opgemerkt, kan leiden tot toenemende politisering en vechtgedrag.

Door deelbelangen van betrokkenen als uitgangspunt van de benadering te maken, wordt in de metafoor van de organisatie als politiek systeem een *breuk gemaakt met de tot dan toe*

*gebruikelijke centralistische benadering waarin de leiding streeft naar beheersing van de organisatie.* Daarmee vormt deze metafoor een belangrijke verbindende schakel in de ontwikkeling van centraal geleide hiërarchische systemen naar het communicatieve zelfsturingssysteem als dominant besturingssysteem.

#### *Verbetering als gezamenlijk belang*

Geleidelijk verschuift vervolgens de discussie naar de *voordelen van het vinden van gezamenlijke belangen en de mogelijkheid tot verbetering van de situatie door de betrokkenen.*

Weick stelt dat door menselijk gedrag in organisaties voortdurend een werkelijkheid wordt gecreëerd, waarbinnen men moet zien te komen tot afspraken die deze werkelijkheid hanteerbaar maken en voldoende bevredigend. Te veel vechtgedrag en te weinig samenwerking doen de onzekerheid toenemen en maken de werkelijkheid minder hanteerbaar en bevredigend.

Day (1977) noemt een organisatie een 'negotiated order', een *uitkomst van onderhandelingsprocessen* die tot stand komt in een steeds veranderend netwerk van interacties tussen actieve individuen. De meeste mensen passen zich enerzijds aan deze werkelijkheid aan, maar ondernemen ook voortdurend acties om deze te veranderen, c.q. verbeteren.

Twee elementen komen hieruit in onderlinge samenhang naar voren: de noodzaak tot handelen en de noodzaak van individuele oriëntaties, met name op waarden. Weick stelt: 'people in organizations need to act to find out what they have done' en 'people act out and realize their ideas.' *De menselijke oriëntaties en de interactie daartussen bepalen de werkelijkheid in de organisatie.* Als er een te grote discrepantie ontstaat tussen de menselijke oriëntaties en de werkelijkheid in de organisatie, inclusief de meer structurele elementen (dat wil zeggen dat het verschil tussen de door betrokkenen gewenste en de werkelijke situatie te groot is), dan wordt de organisatie ontworcht.

Oplossingen, gericht op verkleining van de discrepanties, hebben in deze benadering het karakter van wankel evenwichten: geconstrueerde rationalisaties die voortdurend ter discussie staan.

#### *Menselijke opvattingen als basis voor besluitvorming*

Op het grensvlak tussen eigen belang en samenwerken situeert Morgan naast de politieke metafoor nog drie metaforen als theoretische benaderingen van de besluitvorming in organisaties, namelijk de organisatie als *cultuur*, als *psychische gevangenis* en als *instrument voor dominantie*.

Kenmerkend voor deze benaderingen is de opvatting dat organisaties geen onbeïnvloedbare natuurfenomenen zijn maar *menselijke constructies, gebaseerd op menselijke opvattingen (inclusief de 'basic assumptions' van Schein) die tot uiting komen in besluitvormingsprocessen* (zie de vorige paragraaf). De aandacht in deze benaderingen richt zich op dat wat 'tussen de oren' zit en op de mogelijkheid om dat te veranderen en van daaruit de externe werkelijkheid te veranderen en te verbeteren. De theorievorming tot dan toe, was primair gericht op het veranderen van de externe werkelijkheid in organisaties door middel van structuren en regels.

Morgan citeert Weick bij de omschrijving van cultuur. Cultuur is een 'ongoing proces of reality construction that produces *shared meanings and realities*'. Dit proces, ook wel 'enact-

ment' genoemd, geeft vorm aan het gedrag, dat bepaald wordt door voortdurende beslissingen die grotendeels onbewust worden genomen.

Morgan ziet als sterke punten van de cultuurmetafoor onder andere dat de cultuur de identiteit van een organisatie bepaalt en dat strategische verandering mogelijk is door cultuurverandering. Als schaduwzijde noemt hij, dat de ontdekking van cultuur als variabele kan leiden tot oppervlakkige manipulatie door het management in de vorm van ideologische controle. Het willen bepalen van de cultuur, vanuit een machtspositie, is snel een autoritaire manipulatie van een sociale constructie waaraan iedereen in de organisatie deelneemt. Met andere woorden: wordt cultuur gebruikt als beheersingsinstrument door het management (in het eerste of tweede fase besturingssysteem) of als mogelijkheid voor commitment aan een gezamenlijke missie (in het communicatieve zelfsturingssysteem)?

De metaforen van de organisatie als psychische gevangenis en instrument voor dominantie vestigen de aandacht op het belang dat mensen *verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijk gesteld worden* voor hun opvattingen en hun gedrag als *volwassenen, in relaties tussen volwassenen*.

Vooraf de verandering van psychische machtsrelaties in organisaties krijgt de aandacht: van (hiërarchisch gelegitimeerde) 'ouder-kind' relaties die kunnen ontaarden in ongewenste dominantie, rebellie of vluchtgedrag, naar een wederzijds profijtelijke ruilrelatie (win-win transactie) (onder anderen Kets de Vries, 1987).

### **Naar marktgerichte processen op basis van communicatieve zelfsturing**

Na de organisatiemetaforen op het grensvlak van het sociaal regelsysteem en het communicatieve zelfsturingssysteem (en van eigen belang/utilitair ruilen en samenwerken/partnership), wordt de bespreking van de ontwikkeling op de proceslijn nu vervolgd met twee door Morgan onderscheiden metaforen die zijn gepositioneerd in het communicatieve zelfsturingssysteem: de organisatie als 'hersenen' en organiseren als 'transformatie'.

Vanuit deze beide metaforen wordt ingegaan op relevante managementconcepten in de lijn naar marktgerichte processen tot op heden.

#### *Organisatie als 'hersenen'*

Net zoals het gedrag van delen niet begrepen kan worden zonder inzicht in het geheel (opensysteembenedering) kan ook een organisatorisch geheel niet begrepen worden zonder inzicht in de werking van de delen, te beginnen bij de menselijke hersenen. De 'hersenenmetafoor' focust volgens Morgan op processen van besluitvorming, leren en informatieverwerken in de menselijke hersenen. De manier waarop deze processen plaatsvinden is zeer complex en biedt daardoor veel aanknopingspunten voor moderne organisaties.

Uit hersenonderzoek blijkt dat de hersenen zogenaamde holografische organisatieprincipes hebben die ook in complexe organisaties belangrijk zijn, namelijk:

- *het geheel heeft dezelfde structuur als de delen;*
- *er zijn veel relaties tussen delen en er is overcapaciteit aan mogelijke functies van de delen;*
- *de mogelijkheid bestaat tot zelfmanagement en 'leren te leren'.*

Voor organisaties betekent dit volgens Morgan dat delen complete taken en verantwoordelijkheden krijgen en meer zelfsturend worden. De gemeenschappelijke identiteit van de delen ligt meer in de cultuur (gedeelde waarden, et cetera) en minder in de controle. Het middlemanagement neemt af en het informatieverwerkend vermogen neemt toe, evenals het innovatievermogen en het kunnen omgaan met onzekerheid. Als gevaar wordt gesignaleerd, dat zelforganisatie grote vrijheid geeft die ook verkeerd gebruikt kan worden. Vanuit het controlemodel is een geleidelijk veranderingsproces nodig.

Dit is de eerste metafoer die een ècht alternatief biedt voor de sturing van bovenaf, door de mogelijkheden van sturing van binnenuit in beeld te brengen. Maar ook voor deze metafoer geldt dat geen duidelijk standpunt wordt ingenomen over hiërarchie en de verbinding van organisatieniveaus.

### *Organiseren als transformatie*

Het studiegebied dat door Morgan wordt aangeduid met de metafoer 'organiseren als transformatie' is volop in ontwikkeling en zou het managen van verandering naar een hoger niveau kunnen brengen, omdat het gericht is op de impliciete logica in veranderingsprocessen. Zichtbaar wordt het verschil tussen interdependente beeldvorming tussen systemen die zichzelf vernieuwen (autopoiesis) en egocentrische beeldvorming en verandering vanuit één middelpunt. Identiteitsontwikkeling door onderlinge versterking, of door groei ten koste van elkaar: expansiedrift, kolonisatie, et cetera, alle kenmerken van het tweede fase besturingssysteem.

Theorievorming over wederkerige causaliteit in circulaire relaties (variabele A beïnvloedt variabele B en omgekeerd), wijst op de mogelijkheid om relaties te veranderen ter beïnvloeding van patronen van stabiliteit en verandering. Onder andere in de eerder genoemde stroming van het *symbolisch interactionisme* wordt in dit verband ingegaan op subjectieve processen van betekenisgeving.

Gesteld wordt dat echte problemen in een systeem op fundamentele wijze moeten worden aangepakt, bijvoorbeeld door egocentrisme te vervangen door autopoiesis; dit maakt het mogelijk dat problemen ten gevolge van eenzijdige dominantie en afhankelijkheid oplosbaar worden door uit te gaan van gelijkwaardigheid die gebaseerd is op zelfsturing en tweezijdige afhankelijkheid.

Ook deze metafoer levert waardevolle principes voor het derde fase besturingssysteem, zonder dat de gevolgen voor de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus daardoor expliciet wordt gemaakt. Wel is duidelijk, dat het *hiërarchisch principe ter discussie komt te staan wanneer uitgegaan wordt van autopoiesis in plaats van egocentrisme*. Hiërarchische ordening betekent immers ordening vanuit één centrum (in het eerste en tweede fase besturingssysteem).

### **3.3.3 Managementconcepten voor marktgerichte processen**

Vanuit de derde fase uitgangspunten die zichtbaar worden in de 'hersens'- en de 'transformatie'-metafoer, is inmiddels een aantal managementconcepten ontwikkeld die veel invloed hebben op de organisatieverandering in de praktijk. Hoewel deze concepten elkaar vaak lijken te beconcurreren, zijn het gezien vanuit derde fase uitgangspunten juist aanvullende uitwerkingen voor marktgerichte processen, zoals hierna zal blijken.



Het overkoepelende uitgangspunt van de concepten is *dienstverlening als interactief marktgericht proces*. Een *dienst* is een bijdrage van overwegend immateriële aard die gewoonlijk in een interactief proces met de klant tot stand komt (zie definitie op pagina 3).

Terwijl de eerste twee ontwikkelingsfasen vooral waren gekenmerkt door het maken en leveren van materiële producten (goederen), met geen of beperkte betrokkenheid van de klant bij de totstandkoming, is in de derde fase het leveren van diensten in interactieve dienstverleningsprocessen dominant.

Naast de sterke groei van de werkgelegenheid in de dienstverlenende sector en de afname in de agrarische en industriële sector, wordt zichtbaar dat ook de beide laatst genoemde sectoren de uitgangspunten van de dienstverlening oppakken. Materiële producten worden in toenemende mate ondersteund met diensten (bijvoorbeeld onderhoud, financiering, leasing). Een groeiend aantal organisaties vindt dat de klant niet meer een product maar een dienst of een proces wordt geleverd: bijvoorbeeld computers of auto's als gegarandeerde kwaliteit in informatieverwerking of vervoer. Materiële producten zijn in deze optiek een middel dat deel uitmaakt van de dienstverlening. Bovendien krijgt de klant steeds meer invloed op producten, zowel door meer maatwerk als door meer interactie over klantenwensen en klanttevredenheid.

In de managementconcepten komen twee hoofdlijnen naar voren waarlangs het uitgangspunt van de dienstverlening wordt gerealiseerd:

- de *procesorganisatie*;
- de *lerende organisatie*.

De benadering van de organisatie als procesorganisatie is in de praktijk met name gefocust op het primair proces. Het gaat om het antwoord op de vraag: hoe kan het gehele primair proces één effectieve en efficiënte, geïntegreerde dienstverleningsketen worden?

De benadering van de organisatie als lerende organisatie is gericht is op het lerend vermogen in de besturing. Hier is de centrale vraag: hoe kan niet alleen het individu, maar ook de organisatie, ten behoeve van een betere dienstverlening, op alle collectieve niveaus leren van de eigen ervaringen? Vanuit het algemene model van Cornelis gezien, is dit een uitwerking in de sturing van organisaties die gericht is op individueel en collectief bewust ervaringsleren. In dit leren gaat het volgens hem om de beschikking over het vermogen om zowel individueel als *collectief* negatieve in positieve emoties om te kunnen zetten.

De op het oog meest relevante managementconcepten in beide benaderingen worden hier kort besproken, gevolgd door twee concepten die onder beide benaderingen liggen, waarna wordt ingegaan op de betekenis voor de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus.

Naast de ontwikkeling van nieuwe concepten in de beide hoofdlijnen zijn er ook relevante ideeën voor de inrichting van het derde fase besturingssysteem, die niet zo duidelijk in een van deze lijnen kunnen worden geplaatst. De benadering van enkele auteurs wordt hier kort genoemd, zonder daar in de beschouwing van de theorie nader op in te gaan.

Ackhoff (1994) bijvoorbeeld benadert een organisatie als 'democratische organisatie' waarin vele 'stakeholders' (extern en intern) aan hun trekken moeten komen. Warnecke (1993), beschouwt de organisatie als een geheel dat opgebouwd is uit delen die ieder zoveel mogelijk het vermogen tot zelfsturing in zich zouden moeten hebben. Hij onderscheidt opklimmende sturingscapaciteiten op vier niveaus, met besturen en beheren als derde en initiëren als vierde niveau. James (1996) signaleert in 'elektronische elite-organisaties' (onder andere Hewlett-Packard, Compaq) de opkomst van een nieuwe organisatiecultuur met een samenhangende 'mindset' die gebaseerd is op zelfsturing en gelijkwaardige samenwerking, in tegenstelling tot

hiërarchie, eenzijdige dominantie en win-verliesstrategieën. In geen van deze visies is er evenwel sprake van de inrichting van een compleet besturingssysteem dat gebaseerd is op zelfsturing, waarin ook expliciet alternatieven voor het hiërarchisch uitgangspunt naar voren komen. De aanzet die Ackhoff geeft, toont een dermate ingewikkeld systeem dat de bruikbaarheid alleen daardoor al kan worden betwijfeld.

### 3.3.3.1 Opkomst van de procesorganisatie

#### Ontwikkeling van procesorganisatie-concepten

##### *Integrale kwaliteitszorg als proces*

De lijn van de procesorganisatie begint met het streven naar *kwaliteitsverbetering* en wordt uitgebouwd in de richting van het streven naar *integrale kwaliteitszorg*. Processen worden opgevat als ketens van activiteiten, met één of meer soorten 'input', waarin een 'output' wordt gecreëerd die van waarde is voor de klant, in interactie met de klant. De kwaliteit van deze activiteiten wordt subjectief vastgesteld door klanten ('fitness for use'). Mensen die deelnemen aan de keten zijn integraal verantwoordelijk voor hun deel van de keten. De volgende in de keten is de klant en men is zelf klant van de voorganger.

De begrippen dienstverlening en kwaliteit zijn nauw aan elkaar verwant.

Kwaliteit is 'fitness for use' - situationeel bepaald - voor een concurrerende prijs, met zo mogelijk aantoonbare resultaten. Aanvankelijk ligt het accent op dat laatste - 'meten is weten' - en op het kwaliteitssysteem als een statisch normatief regelsysteem (vaak ten behoeve van ISO-certificering), maar de laatste tijd verschuift het accent naar kwaliteit van de relatie met de klant en een meer interactief kwaliteitssysteem. Een kwaliteitsdefinitie is dan, 'duurzaam aan de verwachtingen van de klant voldoen, binnen zelf gekozen grenzen' (Offman, 1996). Uit onderzoek blijkt volgens Offman (1992) dat klanten vooral bij dezelfde dienstverlener terugkomen als de dienstverlener met de klant een relatie opbouwt die aan deze definitie voldoet. Het voldoen aan de technische specificaties is op zich zelf niet meer voldoende, omdat het algemene kwaliteitsniveau is toegenomen en men zich daarmee niet meer voldoende onderscheidt van concurrenten. Het belang van klantgerichte service in de dienstverlening neemt toe. De definitie van Offman past geheel in het derde fase denken, omdat de dienstverlener zich niet onderdanig opstelt naar de 'klant als koning', maar de dienstverleningsrelatie baseert op partnership en zelfsturing ('... binnen zelf gekozen grenzen').

In de praktijk blijkt dat vele klanten een dergelijke relatie waarderen en het bijvoorbeeld belangrijker vinden dat men goed geholpen wordt binnen een voor beide partijen *situationeel* overeengekomen redelijke termijn, dan dat weliswaar aan de specificaties wordt voldaan, maar de oplossing uiteindelijk toch niet of niet tijdig werkt.

Het belang van kwalitatief goede relaties tussen interne deelnemers in de procesketen, inclusief de managementketen, is al door Deming (volgens Morgan, 1993) onderkend. Veel kwaliteitsgebreken zijn volgens hem het gevolg van *gebroke interactie*. Hij schatte in de jaren vijftig dat mensen die in het primaire proces werken slechts invloed hebben op 15

procent van de kwaliteit van hun product, terwijl 85 procent wordt bepaald door de context waarbinnen ze werken.

In de bepaling van de context spelen managers een belangrijke rol en kwaliteitsprojecten zijn nogal eens vastgelopen omdat het management zelf niet meedeed. Door over te stappen naar het derde fase besturingssysteem komt het percentage eigen invloed van medewerkers op de kwaliteit veel hoger te liggen.

In het kader van de integrale kwaliteitszorg worden vanuit de integrale verantwoordelijkheid voor de eigen geleverde kwaliteit in de dienstverleningsketen eerst de dienstverleningsprocessen verbeterd. Daarna worden de veranderingen steeds ingrijpender en krijgen ze het karakter van algehele organisatie-innovatie.

### *Business-Proces-Redesign (BPR)*

In de jaren negentig wordt het dominante concept in de procesorganisatie-benadering Business-Proces-Redesign. Hierin wordt onder andere voortgebouwd op de uitgangspunten van de kwaliteitszorg en van de *socio-techniek*<sup>21</sup> als reeds bestaande ontwerpbenadering, die vooral is ontwikkeld in de productieorganisatie in de industrie.

In BPR gaat het om de volgende aandachtsgebieden (Hammer en Champy, 1993):

- alle processen in de organisatie *beginnen bij de klant*; de werkprocessen in het primair proces worden opgedeeld in een *zo klein mogelijk aantal* goed op elkaar aansluitende *kernprocessen*;
- deze kernprocessen worden zoveel mogelijk uitgevoerd in zelfsturende teams met *proces eigendom*, dat wil zeggen zoveel mogelijk bevoegdheid om zelf de meest voorkomende problemen op te lossen en het proces te verbeteren; ook de relaties tussen de teams, in de grensoverschrijdende processen, worden zoveel mogelijk door direct betrokkenen onderhouden;
- activiteiten die door de staf worden uitgevoerd maar die onderdeel zijn van het primair proces, worden zoveel mogelijk ondergebracht in de zelfsturende teams in het primair proces; overige stafactiviteiten worden zo beperkt mogelijk gehouden en liefst afgestoten naar andere organisaties die dit werk tot hun primair proces rekenen;
- de mensen worden ondersteund door zo hoogwaardig mogelijke (informatie)technologie en hebben voortdurend toegang tot grotere informatiesystemen die parallel door verschillende personen kunnen worden gebruikt.

BPR gaat ervan uit dat door deze wijze van organiseren, met behulp van hoogwaardige technologie, de voordelen van de 'tweede fase' wijze van organiseren worden overvleugeld; in feite is BPR het antwoord op de nadelen van de klassieke benadering: korte lijnen, weinig (tijd-)verlies onderweg, hoge betrokkenheid, et cetera. Zowel medewerkers als managers worden aangesproken als *ontwerper/architect van processen*.

---

<sup>21</sup> Centraal uitgangspunt in de sociotechniek is een zo hoog mogelijke 'regelcapaciteit' bij de betrokken mensen in het primair proces.

Dit komt onder andere tot uiting in de principes 'minimale arbeidsdeling', 'minimal critical specification', en het streven naar (semi-)autonome groepen. Ook aandacht voor de arbeidsomstandigheden behoort bij deze benadering. Dit alles in schril contrast met, en als reactie op, de klassieke benadering (Taylor, et cetera). Zie ook Fruytier (1994 en voetnoot 6 in hoofdstuk 1) voor het verschil tussen beide benaderingen.

Sinds de opkomst van de procesorganisatie vanuit de tweede fasebenadering heeft de BPR-benadering het duidelijkst de pretentie te breken met de nu nog dominante organisatiebenadering sinds de industriële revolutie.

Inmiddels zijn er een aanzienlijk aantal uitwerkingen van de BPR-benadering op managementaspecten verschenen. Bijvoorbeeld op het financieel-economische vlak geven Hope&Hope (1996) relevante ideeën over verbetering van de procesketen ten behoeve van een beter financieel resultaat. Daarbij wordt uitgegaan van een horizontale marktgerichte procesketen van zelfsturende teams in het primair proces. Vooral in de uitwerking wordt zichtbaar dat het verschil met traditionele benaderingen groot is. Het voert te ver om daar in dit bestek nader op in te gaan.

### 3.3.3.2 Opkomst van de lerende organisatie

In het concept van de lerende organisatie past het zogenaamde 'corecompetences concept'. Beide concepten gaan ervan uit dat de kracht van een organisatie wordt bepaald door wat de organisatie 'kan'. Dit 'kunnen' wordt vooral bepaald door het lerend vermogen van de organisatie en door de kwaliteiten die al lerend zijn ontwikkeld. Het lerend vermogen staat centraal in het concept van de lerende organisatie en de belangrijkste kwaliteiten van de organisatie als geheel vormen de focus van het 'corecompetences concept'. Beide concepten zijn cruciaal voor het derde fase besturingssysteem, het communicatieve zelfsturingssysteem in het model van Cornelis. De opkomst van deze concepten lijkt deel uit te maken van de opkomst van dit besturingssysteem dat uitgaat van ervaringsleren.

In een *lerende organisatie* is het lerend vermogen het vermogen om, individueel en collectief, *bewust van de eigen ervaringen te leren, en al lerend problemen op te lossen en bekwaam te blijven* (en zodoende zelf negatieve in positieve emoties om te zetten (Cornelis)).

Ervaringsleren wordt veelal visueel voorgesteld als een circulair proces in 'leercirkels', dat in verschillende varianten<sup>22</sup> (onder anderen Kolb, 1984, Bomers, 1989, Buijs 1988, Schein, 1988) de volgende fasen doorloopt:

- 'kijken' ; waarnemen, ervaren, controleren;
- 'denken' en 'beslissen' ; reflecteren, concept vormen, kiezen, bijsturen, plannen;
- 'doen/experimenteren' ; in- en externe processen/activiteiten veranderen;
- en weer 'kijken', enz.

Een aantal auteurs heeft aanzetten gemaakt voor het ontwikkelen van leren in het tweede fase besturingssysteem naar leren in het derde fase besturingssysteem.

Argyris en Schön (1978) maken onderscheid in 'single loop' en 'double loop learning', respectievelijk verbeteren van de uitvoering en verbetering van het beleid zelf. Om van single loop naar double loop learning te komen achten zij de ontwikkeling van 'deutero-learning'

---

<sup>22</sup> Bekend is ook de 'Deming-cirkel' die gebruikt wordt in de integrale kwaliteitszorg. In deze cirkel gaat het om het cyclische proces van plannen, uitvoeren, controleren, bijsturen en weer plannen, et cetera, in het kader van voortdurende kwaliteitsverbetering. De cirkel met deze fasen is weergegeven als een cirkel die omhoog draait over een schuin oplopend vlak, op weg naar een steeds hoger kwaliteitsniveau. De cirkel rust steeds op een meeschuivend driehoekig blokje dat bij iedere hogere stand wordt vast gemaakt op het schuine vlak, bij wijze van borging.

noodzakelijk, dat wil zeggen 'leren te leren' (zie pagina 91). Zij signaleren een managementcultuur die leidt tot een onkwetsbare opstelling met single loop leergewoonten, die eerst moeten worden afgeleerd om ruimte voor double loop learning te maken.

In de ontwikkeling naar professionele dienstverlening (zie pagina 81) worden managers en medewerkers steeds meer als professionals aangesproken op double loop learning in hun eigen werk. Het is daarbij van belang dat in het concept van de lerende organisatie ervan uit wordt gegaan dat mensen de behoefte hebben om zelf te leren. Dit zou betekenen dat de ontwikkeling naar double loop learning vooral noodzaakt tot verandering van de organisatorische context (cultuur en structuur) waarin mensen werken, waardoor belemmeringen voor leren worden weggenomen.

Wierdsma en Swieringa (1990) maken onderscheid tussen drie 'leerslagen' van collectief leren:

- enkelslagleren: verbeteren op regelniveau, moeten en mogen;
- dubbelslagleren: vernieuwen op inzichtniveau, weten en begrijpen;
- drieslagleren: ontwikkelen op principeniveau, *willen*, durven, zijn.

Als het bovenstaande met de uitgangspunten van het tweede en het derde fase besturingssysteem wordt vergeleken<sup>23</sup>, dan wordt duidelijk dat:

- in het tweede fase besturingssysteem (met de 'strategiecycclus' voor nieuwe soorten oplossingen voor problemen, zie pagina 40) het onderscheid tussen medewerkers in het primair proces en managers met stafadviseurs in het besturingsproces voor velen samenvalt met het onderscheid tussen enkelslagleren/single loop learning en dubbelslagleren als beperkte vorm van double loop learning. Alleen voor beleidsbepalende managers in de top van de organisatie zijn de condities voor drieslagleren (c.q. ondernemend gedrag) gunstiger.  
Het dubbelslagleren met inzicht loopt voor velen vast in onvoldoende mogelijkheden om het inzicht ook in actie om te zetten; de fasen in de leercirkel zijn 'functioneel' gescheiden tussen management (accent op beslissen), staf (accent op kijken en denken) en uitvoering (accent op doen);
- in het derde fase besturingssysteem (met de 'takebackcycclus' voor terugname van een doel waardoor nieuwe mogelijkheden worden ontsloten, zie pagina 41) is de hele leercirkel in principe ingebouwd in *elk deelsysteem*, dat daardoor een veel groter lerend vermogen heeft. Elk deelsysteem bevat de mogelijkheid om ook op de hogere leerniveaus te leren.

---

<sup>23</sup> Wierdsma en Swieringa zien in de ontwikkeling naar lerende organisaties de noodzaak om over te schakelen van het 'reizigersmodel' naar het 'trekkersmodel'. In het 'reizigersmodel' houden de mensen in de organisatie zich in de organisatieprocessen overwegend aan het 'spoorboekje' waarin deze processen 'top-down' zijn vastgelegd, conform het sociale regelsysteem. In het 'trekkersmodel' staat de zelfsturing voorop en is het leren en sturen te vergelijken met 'trekken' tijdens een avontuurlijke trektocht. In het beeld van de trektocht past het zelf, met behulp van eigen kompas en kaart, uitzetten en volgen van de eigen koers, met oriëntatiepunten in het landschap als houvast/bakens.

In het reizigersmodel wordt van de medewerkers 'reizigersgedrag' verwacht (dominantie van enkelslagleren) en in het trekkersmodel 'trekkersgedrag' (dominantie van drieslagleren).

In bijlage 5 is met behulp van deze metaforen de ontwikkeling van de besturing in de drie systeemontwikkelingsfasen weergegeven.

Drieslagleren past bij het ondernemerschap dat in toenemende mate van managers en medewerkers wordt verwacht.

Een toenemend aantal auteurs komt met nieuwe theorievorming over de principes van sturing op basis van ervaringsleren (onder anderen Hampdon Turner, Senge, Handy, zie pagina 97). Gezien vanuit de vraagstelling van het onderzoek kan worden gesteld dat, terwijl steeds meer bekend wordt over leren binnen deelsystemen op verschillende organisatieniveaus, nog weinig aandacht wordt gegeven aan het leren *tussen* deelsystemen op hetzelfde of verschillende organisatieniveau(s). In de visies over leiderschap komt de *manager als dienstverlenend coach van leerprocessen* naar voren (zie pagina 100)

Het *corecompetences concept* is gericht op het maximaal benutten en ontwikkelen van datgene waar een organisatie goed in is (Pralahad, Hamel, 1994).

Iedere organisatie ontwikkelt een beperkt aantal 'corecompetences', waarmee een duurzaam concurrentievoordeel kan worden behouden. Deze corecompetences kunnen in principe flexibel in wisselende markten worden ingezet, bijvoorbeeld motortechnologie ten behoeve van motoren in zeer verschillende producten. Vanuit deze invalshoek is het belangrijk dat een organisatie weet wat de eigen 'corecompetences' zijn, welke mensen de dragers zijn van een bepaalde competentie en hoe deze mensen kunnen worden geïntegreerd in vernieuwende projecten dwars door de organisatie heen. Gewaarschuwd wordt voor te vergaande autonomie/zelfsturing van de delen (bijvoorbeeld bij unitmanagement), waardoor prestaties die men alleen als geheel kan realiseren, niet meer mogelijk zijn. Dit vraagt om nieuwe manieren van integratie/samenwerking van de zelfsturende delen in het geheel.

### 3.3.3.3 Onderliggende concepten

In de procesorganisatie wordt ervan uitgegaan dat de dienstverleners in het primair proces in staat gesteld moeten worden tot interactieve dienstverlening en dat ze daarvoor verantwoordelijk zijn. Het accent verschuift van de manager als beslisser/beheerser, naar de dienstverlener als professionele beslisser in het dienstverleningsproces. Macht dient daartoe overgeheveld te worden van het '*back office*' naar het '*front office*' waarin het primair proces zo dicht mogelijk bij de klant wordt afgehandeld. Daar werken *professionals die gemachtigd moeten zijn, 'empowered'* (zie hierna). Ook in de lerende organisatie wordt, meer of minder expliciet, uitgegaan van dienstverleners als professionals en empowerment als onderliggende concepten die noodzakelijk zijn voor ontwikkeling van het lerend vermogen van de organisatie.

#### *Dienstverlener als professional*

Voordat het begrip 'professional' bestond en voorafgaand aan de industriële revolutie waren er vaklieden die hun diensten onafhankelijk aanboden. Door het opknippen van werk na de industriële revolutie werden velen van hen overbodig en kwamen voor deze mensen laaggeschoolde afhankelijke mensen in de plaats.

De zelfstandige beroepsbeoefenaren van na de industriële revolutie zijn professionals in de betekenis van 'deskundige autoriteiten' - onder anderen de dokter - die wisten wat goed is voor de klant (tweede fase-optiek).

Argyris en Schön (in publicaties vanaf 1978) pleiten voor een ontwikkeling naar professionals als kundige dienstverleners, die door klanten worden aangesproken op het leveren van een professionele dienst (derde fase optiek). Kenmerkend voor deze professionals is dat ze met klanten en met het management overeenkomen *wat* de bijdrage dient te zijn en in hoge mate zelf (en bij meerdere dienstverleners in onderlinge afstemming) bepalen *hoe* ze deze leveren. Ze doen dit al creërend en lerend met en voor de klant, in het kader van een transactie waar ook de organisatie voordeel bij heeft.

Naast de traditionele categorie professionals met weinig binding aan de organisatie waarvoor ze werken (de zogenaamde 'cosmopolitan professional', Gouldner, 1957), neemt het aantal mensen dat zich zelf beschouwt als professional met binding aan de eigen organisatie (zogenaamde 'local professional') zeer snel toe (onder anderen Hay/De Zeeuw, 1992). (Het onderscheid tussen local en cosmopolitan-professional is uitgewerkt door Weggemans (1992); hij spreekt van local- en cosmo-profs.)

Terwijl cosmo-profs veelal solitair werken, presteren local-profs vooral in onderlinge samenwerking en afhankelijkheid binnen professionele organisaties ten behoeve van voortdurend maatwerk (Van Delden, 1993).

#### **De buschauffeur als professional**

Enige tijd geleden stond in een managementartikel dat de term 'professional' in de jaren negentig in hoog tempo zijn elitaire klank verliest. Het lijkt erop dat vrijwel iedere dienstverlener zichzelf tegenwoordig professional noemt: zelfs buschauffeurs die langs een vaste route van A naar B rijden...

Onlangs sprak ik (RL) met zo'n buschauffeur op de Interliner Haarlem-Noordwijk. Hij raakte in het gesprek de kern van het onderzoeksthema:

'Ik wil best in de schoenen van de klant gaan staan, als het management bereid is om ook in mijn schoenen te gaan staan. Vroeger wilden ze dat niet, nu veel meer.'

De chauffeur vertelde dat hij kort geleden gevraagd was voor een verbetergroep. Dat wil hij graag. Vroeger had hij ook vaak ideeën maar wanneer hij dan 'naar boven' ging, werd er toch niet naar hem geluisterd. De boodschap was: gewoon van A naar B rijden en niet zeuren.

Nu worden ideeën meestal wel opgepakt al duurt het soms nog wel even. Hij wijst naar een zijspiegel die beter op een andere plaats kan zitten en hij vindt dat de vele zakelijke passagiers eigenlijk een werktafeltje in de bus zouden moeten hebben, net als in de trein.

Het wordt minder hiërarchisch volgens de chauffeur. Hij ziet dit de laatste tijd overal, bijvoorbeeld ook bij zijn kinderen op school.

Veel mensen willen worden aangesproken als professional, in tegenstelling tot uitvoerend of leidinggevend functionaris (onder anderen Handy, 1989). Situaties die tot voor kort door het management werden gereduceerd tot routinematige opdrachten aan uitvoerders, worden professionele opgaven voor professionals die vragen om maatwerk-dienstverlening en creativiteit.

Als professionele dienstverlening aan de klant voorop staat, wordt ook de *manager*

*aangesproken als professionele dienstverlener* (Senge, 1990, Block, 1987). In de procesketen is management voorwaardenscheppend voor het primair proces en volgens het kwaliteitsdenken dus daaraan dienstverlenend. Waarschijnlijk is Jan Carlzon, directeur van de luchtvaartmaatschappij SAS, de eerste die de organisatiepiramide vanuit deze optiek op z'n kop tekende.

### *Empowerment*

Het empowermentconcept (onder anderen Block, 1987, 1993) gaat ervan uit dat mensen in een organisatie elkaar behandelen als ondernemende partners - ook in relaties tussen organisatieniveaus -, en verantwoordelijk zijn voor het eigen aandeel in het gezamenlijke resultaat. De letterlijke betekenis van 'empowerment' is 'machten, in staat stellen (om waarde toe te voegen)', kracht geven.

Het concept richt in het bijzonder de aandacht op hiërarchische relaties, omdat organisaties tot nu toe over het algemeen uitgaan van een patriarchale structuur en de patriarch zijn gezag uitoefent via de hiërarchie<sup>24</sup>. In de patriarchale structuur is er, meestal stilzwijgend, een *patriarchaal contract* tussen leider en volger. De patriarch zorgt voor zijn mensen als deze zich loyaal inzetten voor het geheel dat aan zijn zorg is toevertrouwd. Block stelt dat deze leider-volger relatie functioneert als ouder-kind relatie.

Gesteld wordt dat een patriarchale structuur in de interactie tussen baas en ondergeschikte leidt tot een *'cyclus van afhankelijkheid'* van de ondergeschikte. Deze cyclus is gebaseerd op extrinsieke motivatie gericht op loyaal, volgend gedrag.

#### **De 'empowerde piccolo'**

In een hotel ontdekt een hotelgast in de parkeergarage onder het hotel dat zijn autoradio gestolen is. Hij loopt naar de piccolo en vertelt wat er is gebeurd. Deze helpt de gast meteen. Hij neemt hem mee naar de receptie en vraagt de receptionist om een cheque ter waarde van de autoradio uit te schrijven. Deze doet dat, de klant is blij, stuurt later een vriendelijk briefje. De omstanders horen het aan en kijken verbaasd toe. Ze denken 'een piccolo heeft toch niets te vertellen'. Deze wel, hij is samen met collega's, onder wie de receptionist, empowered voor het kernproces 'customer service'. De organisatie bespaart zich veel bureaucratische rompslomp, de manager heeft er weinig omkijken naar en de piccolo kan uit de voeten.

uit Reengineering the Corporation, Hammer en Champy, 1993

Als vruchtbaarder perspectief wordt de *'cyclus van ondernemendheid'* bepleit waarin manager en medewerker als *innerlijk gemotiveerde ondernemende partners* samenwerken ten behoeve van dienstverlening aan klanten. Bij empowerment wordt er, al dan niet expliciet, samengewerkt op basis van een *partnercontract*. Partners zorgen in principe voor zichzelf en gaan partnership aan op basis van eigen keuze en *tweezijdig commitment*. Door samen te onderne-

<sup>24</sup> Dit geldt volgens de empowerment-benadering niet alleen in eerste fase familie-organisaties, maar ook in tweede fase organisaties met hiërarchisch gestuurde regelsystemen (zie ook 3.3.4 en pagina 89).



men wordt een mate van betrokkenheid en kracht ontwikkeld die nodig is voor het realiseren van een hoger prestatieniveau ('beter en minder').

Hiërarchische relaties worden opgevat als partnerrelaties. Daarin staat centraal dat de visie voor een organisatorisch geheel en visies vanuit de delen op elkaar worden afgestemd, waarbij mensen in de delen zoveel mogelijk vrijheid krijgen om hun eigen - afgestemde - visie te realiseren. Vervolgens worden deze delen/mensen aangesproken op de gerealiseerde bijdrage, als bijdrage aan de realisatie van de visie van de organisatie als geheel.

*Managers worden aangesproken als partners van medewerkers in een partnerorganisatie.*

Van alle nieuwe concepten is empowerment het meest direct gericht op verandering van de sociale structuur van de organisatie.

Men werkt als partners samen binnen en tussen 'empowered teams' (= teams met een aanzienlijke mate van zelfsturing) met verantwoordelijkheid en bevoegdheid voor het afhandelen van een dienstverleningsproces.

Vooralsnog wordt ervan uitgegaan dat dit binnen de hiërarchische structuur mogelijk is: *tweezijdig partnership tussen boven- en ondergeschikten*(? RL). Empowerment streeft naar zelfsturing in deelsystemen, in zo min mogelijk organisatielagen (business unit, zelfsturende teams).

Block stelt dat de neiging tot beheersing en controle door het management, daarbij als een Siamese tweeling ondersteund door de staf, dient te verdwijnen. *Managers en ondersteuners zijn voorwaardenscheppende dienstverleners in partnerrelaties met de dienstverleners in het primair proces.* Hij signaleert dat er geëxperimenteerd wordt met alternatieven voor de hiërarchie en onderkent de relevantie, maar gaat daar nog niet verder op in (zie pagina 90).

### **3.3.4 Betekenis in het perspectief van de vraagstelling**

#### **Van organisatieverbetering naar organisatie-innovatie**

In de voorgaande beschouwing van het theoretisch perspectief op mesoniveau komt een ontwikkeling naar voren waarin, na de verandering van traditionele organisatie naar moderne organisatie, nu opnieuw een fundamentele verandering naar de 'postmoderne' organisatie gaande lijkt te zijn.

Onder andere Bolwijn en Kumpe (1992) laten zien dat het accent bij organisatieontwikkeling tot voor kort nog lag op verbetering, ogenschijnlijk binnen tweede fase uitgangspunten. Nu komen deze ontwikkelingen steeds meer op gespannen voet te staan met die uitgangspunten. Zij beschrijven een ontwikkeling van efficiency, via kwaliteit en vervolgens flexibiliteit, naar innovatievermogen. Getoond wordt hoe bij toevoeging van een nieuw vermogen, ook de reeds aanwezige vermogens op een nieuwe manier in de organisatie dienen te worden geïntegreerd (conform een uitgangspunt van het algemene systeemontwikkelingsmodel van Cornelis).

Bijvoorbeeld: kwaliteit inbouwen in het primair proces, betekent ook het rationaliseren van dat proces met het oog op een goede kwaliteit/prijs-verhouding (=efficiency).

In de ontwikkeling van efficiency als dominant tweede fase vermogen naar innovatievermogen, kenmerkend voor de derde fase, zijn alle genoemde nieuwe managementconcepten zichtbaar.

Naast het onderkennen van de ontwikkeling in vermogens is hier ook van belang dat Bolwijn en Kumpe laten zien hoe in het *ontwikkelingsproces afwisselend het accent ligt op structuurverandering en cultuur-/procesverandering*. Efficiency en flexibiliteit worden vooral door de structuur bepaald (flexibiliteit bijvoorbeeld door het invoeren van business-units), kwaliteit en innovatievermogen vooral door de cultuur/processen. Door te wijzen op de wisselwerking tussen verandering in de structuur en de cultuur wordt ook het belang van structuurverandering als voorwaarde voor het functioneren van de processen in het derde fase besturingssysteem aangegeven.

### **Doorwerking in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus**

Zowel de procesorganisatie als de lerende organisatie en de onderliggende concepten in de proceslijn, als de clusterorganisatie in de structuurlijn, stellen vanuit een eigen invalshoek (expliciet of impliciet) eisen aan het functioneren van relaties tussen aansluitende organisatieniveaus.

Vanuit het uitgangspunt dat ieder concept slechts een deel van de werkelijkheid belicht, wordt hier bezien hoe en in welke mate de concepten elkaar aanvullen in het vormen van relaties tussen organisatieniveaus, relaties die uitgaan van het verantwoordelijk zelfsturend individu. Ook komt aan de orde waarin deze relaties verschillen van relaties die uitgaan van hiërarchie.

#### *Toenemende tweedeling: beheersing of empowerment/zelfsturing*

In dit verband relevant is de stelling van Bowen en Lawler (1992) dat in toenemende mate een *tweedeling* ontstaat tussen organisaties die het accent leggen op beheersing met behulp van regelgeving/standaardisatie ('regulation') en zij die het accent leggen op machtigen/partnership (empowerment).

Gezien vanuit de optiek van het model van Cornelis en de voorgaande beschouwing van de theorie op macro- en mesoniveau, sluit deze tweedeling aan op het onderscheid tussen het sociale regelsysteem als tweede fase besturingssysteem en het communicatieve zelfsturingssysteem als derde fase besturingssysteem. Hierna wordt van deze aansluiting uitgegaan.

In schema 3.1 wordt wat de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus betreft, de ontwikkeling van het tweede fase naar derde fase besturingssysteem in beeld gebracht met behulp van de besproken theorie. Dit schema is een bewerking van een beknopter schema van Bowen en Lawler (1992).

De cijfers 1, 2, 3 en 4 boven aan het schema geven vier posities aan op een continuüm tussen hiërarchische relaties in het tweede fase besturingssysteem (posities 1 en 2) en partnerrelaties voor dienstverlening in het derde fase besturingssysteem (posities 3 en 4).

In *type 1* organisaties is het werk van de mensen in het primair proces strak geregeld (gestandaardiseerd): ondergeschikten zijn uitvoerders.

In *type 2* organisaties zijn de vrijheidsgraden van de medewerkers beperkt, maar verbeterings-suggesties worden door het management wel op prijs gesteld.

In *type 3* organisaties is de opgave van de medewerkers (het 'wat') op hogere organisatieniveaus in algemene zin duidelijk vastgesteld, maar heeft men aanzienlijke vrijheid om zelf te bepalen hoe het werk wordt verricht.

In *type 4* organisaties wordt het 'wat' in interactie met de medewerkers bepaald en is de vrijheid ten aanzien van het 'hoe' groot.

In de middelste kolom zijn de relevante aspecten van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus en de organisatorische context aangegeven. Per aspect wordt het bijbehorende uitgangspunt in het tweede en derde fase besturingssysteem aangegeven in respectievelijk de linker en de rechter kolom, naast de bijbehorende relatie.

De vier typen organisaties tonen een ontwikkeling die ook zichtbaar is in de ontwikkeling die hiervoor is geschetst van klassieke machine-organisatie naar organisatie als zelfsturend open systeem en organiseren als proces (inclusief de nieuwe managementconcepten).

Bowen en Lawler verwachten dat er ook in de toekomst organisaties zullen blijven bestaan die gekenmerkt worden door beheersing/regulering, namelijk wanneer het product en de omgeving van zo'n organisatie daarvoor geschikt zijn (zie de bijbehorende aspecten in het schema). Organisaties die zich richten op een product met lage kosten en groot volume in een relatief stabiele omgeving (bijvoorbeeld McDonalds fastfood keten) ontwikkelen zich volgens hen niet verder dan tot type 2, omdat de meeste veranderingen beslissingen op hoog niveau vergen. Met behulp van hoogwaardige technologie wordt het gestandaardiseerde werk zoveel mogelijk geautomatiseerd<sup>25</sup>.

*Steeds meer* organisaties die zich zelf tot voor kort definieerden als leveranciers van standaardproducten, definiëren zich nu als flexibele maatwerkproducenten. De meesten streven naar omschakeling van type 2 naar type 3. Enkele organisaties (zie de cases) schakelen van type 2 door naar type 4.

Naar verwachting zullen type 4 organisaties veelal van origine professionele organisaties zijn. De partners in de leiding van dit soort organisaties (dat wil zeggen partners in formele zin, bijvoorbeeld vennoten) beschouwen in het derde fase besturingssysteem nu ook de overige professionals als partners. Dit is mogelijk wanneer in de maatschappelijke omgeving het derde fase besturingssysteem in toenemende mate dominant wordt.

Voor de *afbakening* van het onderzoek is de keuze gemaakt om het onderzoek te richten op organisaties die overstappen van beheersing van routineprocessen (kenmerkend voor de 2de systeemontwikkelingsfase), aan de linkerkant van het schema, naar empowerment/ zelfsturing aan de rechterkant. Dit in tegenstelling tot van origine professionele organisaties waar al een aanzienlijke mate van zelfsturing aanwezig was.

#### *Naar een besturingssysteem op basis van zelfsturing*

Hoe zouden de nieuwe concepten in het veronderstelde derde fase besturingssysteem doorwerken in de relatie tussen twee organisatieniveaus? (Zie ook de aspecten in schema 3.1.)

- *Empowerment en de clusterstructuur* geven de meeste mogelijkheden voor de verandering van de onderlinge verhoudingen in de sociale structuur (voor begripsomschrijving zie voetnoot 34 op pagina 105). In de clusterstructuur en in het partnercontract wordt een alternatief voor het hiërarchisch uitgangspunt in aanzet zichtbaar. Het partnercontract is nog onduidelijk in de formele structuur.

---

<sup>25</sup>Dit wordt ook wel aangeduid met de term 'lean production', herontwerp van het productie proces gericht op zoveel mogelijk automatisering en zo weinig mogelijk inzet van menselijke arbeid.

- De concepten *dienstverlening en kwaliteit* geven aan wat de markt van de organisatie eist. Via procesketens komt deze boodschap bij iedereen terecht, ook bij partners in de relatie tussen organisatieniveaus.
- De concepten *professional en zelfsturing* (in teams) geven aan hoe de mensen in deze processen staan.
- De concepten *lerende organisatie en procesorganisatie* hebben gemeen dat het procesconcepten zijn die gebaseerd zijn op zelfsturing. De andere concepten zijn voorwaardenscheppend om deze processen te laten functioneren. De manager als coach stimuleert ervaringsleren. De manager als ontwerper van processen ontwerpt de hoofdlijnen van de procesorganisatie; daarbinnen ontwerpen betrokkenen zelf. De structuur kent een opdeling van kernprocessen in het primair proces; de opdeling van het besturingsproces is onduidelijk.

Over het geheel genomen valt het op dat in de klassieke benadering en in de systeembenadering tot voor kort vooral werd aangegeven hoe het management de organisatie moet *beheersen* in een besturingssysteem dat uitgaat van hiërarchie.

#### 'Als reuzen dansen leren'

Moss Kanter (1983, 1989) beschrijft de overstap van hiërarchisch uitgangspunt naar dienstverleingsuitgangspunt als volgt. Zij onderscheidt in iedere organisatie *twee parallelle organisaties*: de *routineorganisatie* en de *creatieve organisatie*. Iedereen in de organisatie neemt in meerdere of mindere mate deel aan beide 'parallel-organisaties'. Vervolgens laat zij zien hoe 'reuzen leren dansen' door 'hun gewicht te verplaatsen van hun routinebeen naar hun creatieve been' (RL): het creatieve vermogen dat aanvankelijk vooral in staforganen en tijdelijke hulpstructuren (onder andere in projectorganisatie) was gesitueerd, wordt geïntegreerd in de lijnorganisatie (onder andere in multifunctionele teams). Zelfexpressie (wil, gevoel) van de leden van een (management-)team is daarvoor essentieel, maar verboden in de traditionele bureaucratische stafbespreking van een top-down leider.

Zij schetst hoe in toenemende mate mensen 'prijzen' kunnen winnen in de creatieve organisatie (ook ter verbetering van de routine-organisatie) en hoe de routine-organisatie steeds verder wordt geautomatiseerd. In de toekomst zal de inbedding van de routine-organisatie in de creatieve organisatie aandacht vergen, terwijl dit in het verleden andersom was.

Ook valt het op dat in het voorgaande in het model van Cornelis weliswaar de opkomst van het communicatieve zelfsturingssysteem is aangegeven, met geen of weinig hiërarchie, maar dat op mesoniveau in geen van de nieuwe managementconcepten het hiërarchisch uitgangspunt expliciet wordt losgelaten. In de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus lijken de daar genoemde kenmerken (zie schema 3.1, rechter kolom) echter niet samen te gaan met het hiërarchisch uitgangspunt.

Na het ontstaan van het onderscheid tussen management en professionals gaat het in de nieuwe concepten vooral om marktgerichte processen en structuren waarin de professionals in het primair proces tot dienstverlening moeten komen op basis van *tweezijdig commitment*. Management wordt in lijn met deze benadering steeds meer opgevat als voorwaardenscheppende dienstverlening in het besturingsproces op basis van partnership met interne klanten

(tweezijdig commitment). De kenmerken van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in het schema zijn aanvullend en maken samen dat de relatie *als dienstverleningsrelatie* kan worden gekwalificeerd. De relatie past in een *besturingssysteem dat gebaseerd is op zelfsturing*.

Wat dit betekent, kan met behulp van de optiek van het communicatieve zelfsturingssysteem van Cornelis worden verduidelijkt. Sterk gesimplificeerd verloopt het dienstverleningsproces tussen klant en dienstverlener in een derde fase besturingssysteem als volgt:

Klant en dienstverlener beginnen aan een dienstverleningsproces vanuit de behoefte van de klant en het bijbehorende tekortgevoel (negatief) als motor (Cornelis). De opdracht tot dienstverlening komt vervolgens tot stand op grond van tweezijdig commitment (wilsafstemming) aan de te leveren dienst en het bijbehorende positieve gevoel ten aanzien van het te behalen positieve resultaat. Als dit resultaat ook werkelijk wordt bereikt, met het bijbehorende positieve gevoel, dan is de omzetting van negatief in positief gevoel in het dienstverleningsproces geslaagd.

In deze transactie wordt aan het *gevoel* als motor van de klant, de *wil* van klant en dienstverlener toegevoegd als motor voor de realisatie van de dienstverlening. Naast het gevoel is de wil, inclusief wilsafstemming, als veroorzakende factor een *essentiële toevoeging*, die nodig is voor overschrijding van de grens van het tweede fase sociale regelsysteem gericht op beheersing naar een derde fase besturingssysteem op basis van zelfsturing. Het betekenis geven aan het gevoel is meer dan een cognitieve activiteit en behoort in een dienstverleningsproces tot een als positief ervaren resultaat voor de klant te leiden, op basis van het daaraan voorafgaande tweezijdig commitment aan het beoogde resultaat.

In een proces-/lerende organisatie met een op zelfsturing gebaseerd besturingssysteem is het omzetten van negatieve in positieve emoties met inzet van de wil niet alleen een individueel maar ook een *collectief* vermogen, met behulp waarvan hoogwaardige dienstverlening kan worden gerealiseerd. Van een tweede fase besturingssysteem met eenzijdige hiërarchische beheersing als uitgangspunt van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in het besturingsproces mag dit vermogen slechts in beperkte mate worden verwacht (zie ook 4.2.2).

### *Conclusie*

Concluderend wordt gesteld dat de betekenis van het derde fase besturingssysteem op basis van zelfsturing voor het management zelf en voor het hiërarchisch uitgangspunt onduidelijk blijft. De nieuwe managementconcepten lijken weliswaar aanvullend en passen in het derde fase besturingssysteem, maar dit besturingssysteem wordt op organisatieniveau nog nauwelijks als een samenhangend geheel onderkend en het hiërarchisch uitgangspunt is tot nu toe buiten schot gebleven. Het tweede fase besturingssysteem met hiërarchische beheersing, wordt wel op onderdelen losgelaten, maar niet als geheel, inclusief loslating van de hiërarchische beheersing door het management als dominant kenmerk. Hierdoor ontstaat een *toenemende spanningsveld in de praktijk tussen beide invalshoeken*:

- het management gaat door met beheersen op basis van het hiërarchisch uitgangspunt op toenemende afstand van de medewerkers vanuit minder managementlagen, aangevuld door enige coaching op afstand; dit belemmert zowel de ontwikkeling van de rol van procesontwerper als die van coach;
- de dienstverleners in het primair proces gaan steeds meer uit van zelfsturing, maar krijgen - meestal achteraf - weinig partnership van het management als de resultaten tegenvallen;

het negatieve gevoel kan door hen in dat geval niet worden omgezet in een positief gevoel op basis van tweezijdig commitment met het management.

### **3.4 Micro: groepen en leiderschap**

Op het microniveau van groepen en leiderschap worden organisaties vooral benaderd vanuit de optiek van mensen en concrete werksituaties. De organisatiepsychologie is hierbij de dominante discipline. Bij het maken van het theoretisch perspectief op microniveau is op dit vakgebied onder andere gebruik gemaakt van het overzichtswerk van Schein (1988).

#### **3.4.1 Mensen in organisaties worden belangrijk**

##### **Meer aandacht voor processen, met mensen centraal, minder voor structuren**

Zoals hiervoor al naar voren kwam, kan worden geconstateerd dat de optiek van de medewerkers die producten produceren tot nu toe gewoonlijk ondergeschikt is geweest aan de optiek van de leiding en aan externe belangen.

Mensbeeld 'X' (McGregor) domineerde in de organisatie als 'machine' tot ver na de Tweede Wereld Oorlog. En hoewel geleidelijk de waardering voor een hoogwaardiger mensbeeld in een meer dynamische organisatieopvatting toeneemt, zijn medewerkers ook nu nog in de optiek van de leiding vaak veeleer een kostenpost dan partners in de gezamenlijke onderneming (onder anderen Roobeek, 1994).

Vanuit deze managementoptiek gezien is twijfel gerechtvaardigd, of verbetering voor de medewerkers ook het bedrijfsresultaat ten goede komt. De invoering van zelfsturende teams wordt pas aantrekkelijk voor de leiding, indien dit betere bedrijfsresultaten oplevert. Het voordeel voor de medewerkers van afwisselend werk ten opzichte van eentonig werk, zoals lopende band werk, is op zichzelf onvoldoende motief voor verandering.

In het voorgaande werd ook duidelijk dat op macro- en mesoniveau ruimte ontstaat voor menselijke zelfsturing op microniveau. De opkomst van 'organisatie' als zelfsturend systeem en 'organiseren' als marktgericht proces lijkt te leiden naar dominantie van het derde fase besturingssysteem dat uitgaat van zelfsturing. Op microniveau betekent zelfsturing dat het dominante mensbeeld gelijkenis met mensbeeld 'Y' begint te vertonen.

Juist door de combinatie van automatisering van routinewerk en invoering van zelfsturing voor maatwerk, worden betere prestaties mogelijk.

Geleidelijk breekt het inzicht in de managementpraktijk door, dat aandacht voor de werknemers niet iets is van de stafafdeling 'personeelszaken', maar dat die aandacht behoort tot de hoofdtaken van het lijnmanagement zelf.

De opkomst, en inmiddels ook weer geleidelijke neergang, van het 'Human Resource Management' laat beide ontwikkelingen zien. Enerzijds is zichtbaar dat het oppakken van de volle verantwoordelijkheid voor het personeelsmanagement het lijnmanagement veel tijd kost. Management ging tot voor kort meer over zaken dan over mensen.

Anderzijds gaat ook 'Human Resource Management' als staftaak van professionals mee in de algemene neerwaartse trend van zogenaamde 'ontstaffing'.

In de huidige situatie wordt het belang van HRM verbaal breed door managers onderschreven, maar volgens velen is ook duidelijk dat daar in het gedrag van managers nog te weinig van terug te vinden is.

Volgens alle genoemde nieuwe managementconcepten in dit hoofdstuk is de mens van groot belang voor de organisatie. Het management heeft meer belang dan voorheen, bij het gebruik maken van het commitment en van de capaciteiten van de medewerkers. Met name in de VS maakt het begrip 'people manager' opgang als positieve karakterisering van de manager die goed leiding kan geven aan mensen.

De nieuwe managementconcepten passen in de opvatting dat organisaties meer worden opgebouwd uit zelfsturende delen, met de mens als kleinste deel. Medewerkers in het primair proces worden professionele dienstverleners in zelfsturende teams, waarvan ervaringsleren op basis van partnership wordt verwacht.

Uit overzichtspublicaties over de organisatiepsychologie blijkt dat de 'open-systeembenadering' ook op dit vakgebied een centrale plaats heeft gekregen. (Schein, 1988) Deze benadering maakt het immers mogelijk om naar organisaties te kijken als uitkomsten van menselijke processen. (Weick) Schein concludeert vanuit de organisatiepsychologie dat organisaties meer georiënteerd worden op *processen, met mensen centraal, en minder op structuren*.

In de beschouwing van de theorie op microniveau zal hierna blijken, dat hij daarmee zowel de kracht als de zwakte van deze oriëntatie aangeeft.

Juist op microniveau blijken sterke argumenten te bestaan die pleiten voor het derde fase besturingssysteem met zelfsturing. Over het algemeen is de organisatiepsychologie ontwikkeld vanuit 'mensbeeld Y' als 'basic assumption'. De opkomst van de organisatiepsychologie na de Tweede Wereld Oorlog kan worden beschouwd als een belangrijk onderdeel van het opkomende derde fase denken gericht op zelfsturing binnen derde fasecondities. Omdat mensen centraal komen te staan, worden *psychologische inzichten beter toepasbaar in organisaties*.

Maar een hoofdoorzaak van de problemen bij het realiseren van mensbeeld Y op microniveau lijkt te liggen in de *geïstitutionaliseerde scheiding van leiders en volgers in de organisatiestructuur* ten gevolge van het *hiërarchisch uitgangspunt op organisatieniveau*. Alvorens nader in te gaan op relevante thema's op microniveau wordt eerst wat deze belemmering betreft de relatie gelegd met de beschouwing op mesoniveau.

### **Management op hogere niveaus blijft achter**

Voortbouwend op de conclusie van de theoriebeschouwing op organisatieniveau kan worden gesteld, dat het streven van managers naar hiërarchische beheersing beter presteren van mensen in het primair proces in de weg zit. Het managementstreven naar 'beter en minder' komt daardoor onvoldoende van de grond. Complementair aan de nieuwe positie van de medewerkers mag ook van de managers zelf professionele dienstverlening worden verwacht, vanuit de positie van voorwaardenscheppende partners van de medewerkers. Dit gaat niet samen met de beheersingsbenadering.

Block (1993) signaleert in dit verband dat de ervaring met de invoering van zelfsturing in het primair proces in organisaties in de VS inmiddels weliswaar aanzienlijk is, maar dat uit de

ervaringen blijkt dat de resultaten achterblijven bij de verwachtingen. Als hoofdoorzaak geeft hij aan *dat het veranderingsproces beperkt blijft tot de onderste lagen in de hiërarchie*. De bepalende keuze voor het management is volgens hem de keuze voor dienstverlening boven eigenbelang. Het management eist deze keuze van de medewerkers, maar blijft zelf achter. Zoals al bij de bespreking van empowerment naar voren kwam, geeft Block aan hoe managers kunnen overstappen van patriarchale naar partnerrelaties in processen, maar blijft ook hij vaag over de gevolgen voor het hiërarchisch uitgangspunt in de structuur, terwijl juist hiërarchie in de formele structuur *beheersing en afhankelijkheidsgedrag institutionaliseert*. Wel signaleert hij dat er nagedacht wordt over alternatieven voor de hiërarchie.

**Peter Block over alternatieven voor hiërarchie:**

'... Als de overtuigingen over sturing niet veranderen met de nieuwe structuren, dan zullen de voordelen van herstructurering marginaal zijn.

Er is een aantal mensen dat probeert om op meer radicale manieren te denken over structuur vanuit de wens om een alternatief te vinden voor hiërarchie. Deze ideeën zijn nuttig om de intentie te illustreren om zo congruent mogelijk te worden in de bevestiging van partnership en het richten van de aandacht in een organisatie op dienstverlening in plaats van op beheersing.' Vervolgens noemt hij een aantal experimenten met netwerk- en cirkelstructuren.

'De cirkels dienden om dialoog en uitwisseling te benadrukken en het idee dat iedereen even belangrijk was in het functioneren van het gehele systeem.'

Block in Stewardship, choosing service over self-interest.

Vier relevante thema's op microniveau komen nu aan de orde: naar innerlijke motivatie en tweezijdig commitment (3.4.2), groepsontwikkeling naar zelfsturing (3.4.3), ontwikkeling naar situationeel leiden en volgen (3.4.4) en taakstructurering voor groepen en individuen (3.4.5).

### 3.4.2 Naar innerlijke motivatie en tweezijdig commitment

Schein signaleert, in navolging van Etzioni, dat er in verschillende benaderingen een continuüm zichtbaar is van dwang- naar commitment-strategieën, met daartussenin het utilitaire uitgangspunt.

Aan dit continuüm wordt het inzicht gekoppeld dat mensen tot hogere prestaties gemotiveerd zullen zijn als het management de mensen benadert vanuit een commitmentstrategie.

In de organisatiepsychologie wordt gewezen op het belang van het *psychologisch contract* tussen organisatie(management) en medewerkers op basis van gelijkwaardige psychologische posities met zelfsturing en volwassen gedrag en tweezijdig commitment aan afspraken. Dit in tegenstelling tot eenzijdige afhankelijkheid tussen leiders en volgers in ouder-kind relaties met onvolwassen gedrag (onder anderen Argyris, 1957 en latere publicaties).



Wanneer een manager streeft naar beheersing, brengt hij de medewerkers in een afhankelijke positie, waarin extrinsieke motivatie en geconditioneerd stimulus-respons gedrag domineren. Opgelegde gedragsregels worden bij toepassing beloond en vervolgens tot automatisme geïnternaliseerd (eerste en tweede fase besturingssysteem). Hierdoor wordt gedrag voorspelbaar en veilig voor betrokkenen.

Het nadeel is evenwel dat de stereotype gedragspatronen die worden aangeleerd, steeds minder adequaat zijn naarmate de behoefte aan hoogwaardige maatwerk-dienstverlening in steeds wisselende situaties toeneemt. Veiligheid wordt daardoor schijnveiligheid.

### **Gedragsverandering is onvoldoende**

Na een aantal voorlopers kwamen Argyris en Schön in dit verband met hun theorievorming over *model 1 en model 2* leiderschapsgedrag.

Uit hun onderzoek bleek dat leiders weliswaar verschillende verbale opvattingen hebben over leiderschap, variërend van autocratisch tot participatief, maar dat ze in hun feitelijk gedrag overwegend blijken uit te gaan van dezelfde uitgangspunten. Deze uitgangspunten worden aangegeven als *model 1*:

- *eigen doelen willen realiseren en willen winnen, ook al verliest de ander;*
- *een rationele benadering kiezen, geen emoties tonen (vooral geen 'negatieve' emoties zoals boosheid of angst);*
- *hierdoor neigen tot controle/dominantie over anderen en tot een defensieve/onkwetsbare opstelling.*

Geconstateerd wordt dat wat een leider naar buiten toe laat zien, sterk afwijkt van wat zich binnen in hem afspeelt. Het gedrag blijkt vaak veel minder door de ratio te worden bepaald, en veel meer door emoties, dan van buiten af te zien is. (Zie ook Vroon, 1989.)

Model 1 gedrag wordt in contrast geplaatst met *model 2 gedrag*, dat uitgaat van de volgende uitgangspunten:

- actie is gebaseerd op betrouwbare informatie en
- vrije keuze door betrokkenen vanuit *intern commitment (vrije wil)*,
- en wordt gevolgd door 'monitoring' van de effecten van het eigen handelen.

Model 1 blijft beperkt tot 'single loop learning' dat hooguit tot verbetering van de ingezette strategie leidt, door verwijdering van de kwetsbare kanten. Dit proces wordt gekarakteriseerd als 'self-sealing', zelf-afsluitend. Er is meer sprake van een gesloten systeem dan van een open systeem.

Model 2 gaat uit van ervaringsleren, 'double loop learning'. Niet alleen de 'regelkring' van de beheersing van de uitvoering is aan de orde, maar ook de 'beleidscyclus' die indien wenselijk leidt tot nieuw beleid. Model 2 vergt een leerklimaat met een open benadering van de werkelijkheid, inclusief de problematische kanten daarvan (met het bijbehorende negatieve gevoel), in tegenstelling tot een controleklimaat waarin gepoogd wordt de werkelijkheid zoveel mogelijk te beheersen.

Het creëren van een leerklimaat begint, vanuit het individu gezien, in het 'team' waarin wordt gewerkt. Sinds de opkomst van managementteams wordt hieraan door managers met wisselend succes gewerkt. Wanneer de leider in een team niet 'leert te leren' is het voor de meeste volgers te onveilig om zich volgens model 2 te gedragen.

Gesteld wordt dat voor double loop learning éérs 'leren te leren' (zogenaamd *deuteroleren*) nodig is, door model 1 gewoonten af te leren en model 2 gewoonten aan te leren. Model 1 gedrag blokkeert immers het ervaringsleren. Ieder nieuw rationeel managementmodel dat aantrekkelijk zou kunnen zijn voor leiders kan niet worden opgepakt zolang model 1 gedrag domineert.

Vanuit de optiek van het model van Cornelis gezien, pleiten Argyris en Schön voor model 2 managementgedrag, dat overeenstemt met de uitgangspunten van het derde fase besturingssysteem, in een *organisatorische context van het tweede fase besturingssysteem*. In deze context is het hiërarchisch uitgangspunt (met de bijbehorende afhankelijkheidsrelaties) geïnstitutionaliseerd in een structuur die uitgaat van hiërarchische beheersing<sup>26</sup>. Het is dan ook begrijpelijk dat model 1 gedrag enerzijds moeilijk blijkt af te leren en anderzijds toch onlogisch is op microniveau. 'Leren te leren' als oplossing is onvoldoende. De kansen voor model 2 gedrag nemen aanzienlijk toe wanneer de organisatorische context ook wordt aangepast, inclusief het formele contract dat de basis vormt voor het psychologische contract.

### Naar institutionalisering van zelfsturing en partnership

Het 'empowerment'-streven, met de overstap van 'ouder-kind' relatie ('cyclus van afhankelijkheid') naar 'partner' relatie ('cyclus van ondernemendheid') als psychologisch contract tussen manager en medewerker, is gebaseerd op de *transactionele analyse* in de psychologie.

In de transactionele analyse (onder anderen Berne, 1967) wordt het *psychologisch contract* uitgewerkt in transactiepatronen vanuit eenzijdige afhankelijkheid (ouder-kind relatie) en vanuit zelfgekozen tweezijdige afhankelijkheid op basis van gelijkwaardigheid tussen en zelfsturing door volwassenen.

Met de ouderpositie wordt leidinggevend gedrag geassocieerd: directief en zorgend vanuit verantwoordelijkheid.

Met de kindpositie wordt creatief gedrag geassocieerd: fantasierijk, speels, open/kwetsbaar vanuit vrijheid en spontaniteit.

In de transactionele analyse wordt ervan uitgegaan dat zowel ouder- als kindgedrag functioneel kunnen zijn in relaties tussen volwassen personen, *binnen het kader van de eigen individuele verantwoordelijkheid die hoort bij de volwassen positie*.

*Zelfsturing* is het uitgangspunt dat de *eigen verantwoordelijkheid en wil verbindt aan de realiteit in het heden, waarbinnen* de beide andere posities functioneel zijn: zorg, fantasie, speelsheid en dergelijke. In double loop learning is het *toekomstgerichte* creatieve gedrag dat met de 'kind-positie' wordt geassocieerd noodzakelijk voor vernieuwing - het eerste deel van

---

<sup>26</sup> Autoriteit/gezag wordt ontleend aan de formele positie in de structuur, conform de principes van de bureaucratische bestuursvorm (zie pagina 60); in de namen van de formele posities is het tweede fase besturingssysteem met bijbehorende verhoudingen tussen mensen in het besturingsproces zichtbaar. Voorbeelden zijn: 'hoofd' van een eenheid, politiek bestuur met 'ambtelijk apparaat', directeur van een directie (directie in de betekenis van organisatorische eenheid).

de leercirkel - en is de op ervaring uit het *verleden* gebaseerde 'ouder-positie' van belang voor het bieden van de benodigde veiligheid en kritische instelling.

Vanuit deze benadering kan worden gesteld dat door institutionalisering van de scheiding van leiden en volgen, ouder- en kindrol, in een hiërarchische structuur volwassen gedrag wordt belemmerd.

Door zelfsturing en partnership te institutionaliseren in de organisatiestructuur kunnen de mensen vanuit volwassen posities situationeel worden aangesproken op creativiteit, zorg en een kritische instelling in de onderlinge relaties.

In dit verband is theorievorming over *samenwerking binnen wederzijdse afhankelijkheid* van belang (speltheorie en onderhandelingstheorie, sinds Neumann en Morgenstern (1944) vele auteurs, onder anderen Axelrod (zie hierna)).

Doorslaggevend voor het resultaat van de samenwerking blijkt de *mate van vertrouwen tussen de betrokkenen* te zijn in een continuüm tussen wantrouwen (tegenstanders) en vertrouwen (partners).

De uitersten op het continuüm geven ieder een duidelijk patroon te zien. Bij maximaal wantrouwen is het 'ieder voor zich' en kiezen betrokkenen voor veilige opties, die minder opleveren dan bij samenwerken mogelijk zou zijn geweest (bekend is het 'prisoner's dilemma'). Bij maximaal vertrouwen in de relatie durven de deelnemers zonder aarzeling voor opties te kiezen die het meest opleveren.

Kenmerkend voor dit continuüm is, dat het omslagpunt tussen gedrag op basis van vertrouwen of wantrouwen in risicovolle situaties niet halverwege ligt maar ruim aan de kant van vertrouwen. Dit komt omdat bij beschaming van het vertrouwen het resultaat aanzienlijk lager kan uitvallen dan de veilige opties die uitgaan van wantrouwen. Zonder een hoge mate van vertrouwen durven betrokkenen niet te kiezen voor opties die niet alleen zeer gunstig kunnen uitpakken bij succes, maar ook zeer ongunstig bij mislukking.

Hoe kan in de samenwerking een goed resultaat worden behaald op een manier die het vertrouwen versterkt en misbruik afstraft?

In vele spelsimulaties (Axelrod, 1984) bleek de volgende eenvoudige strategie relatief zeer hoog te scoren: werk samen zolang de ander dat ook doet; wanneer de ander opeens overschakelt op niet-samenwerken, reageer dan door ook zelf af te zien van samenwerking. Nadat op deze reactie gereageerd is, wordt er weer samengewerkt en wordt het niet-samenwerken vergeven. Door consequent dit patroon vol te houden wordt dit gedrag doorzichtig en durft de ander hierop te anticiperen. Er is een vertrouwensrelatie opgebouwd die geleidelijk aan ook bestand is tegen 'moeilijker' situaties: er is *partnership* ontwikkeld.

In het zakenleven is het belang van het opbouwen van vertrouwensrelaties al lang bekend. Strategieën voor het opbouwen van vertrouwensrelaties proberen het tussengebied tussen wantrouwen en vertrouwen, waarin het vertrouwen kwetsbaar is, te overbruggen.

Het continuüm tussen wantrouwen en vertrouwen is herkenbaar in het eerder genoemde continuüm tussen dwang en commitment ten aanzien van relaties tussen aansluitende organisatieniveaus. Bij dwang is het wantrouwen geïnstitutionaliseerd in de organisatiestructuur (met de bijbehorende eenzijdige machtsverdeling en machtsmiddelen, vergelijk Machiavelli in *Il Principe* tegen het einde van de Middeleeuwen) en bij commitment is vertrouwen geïnstitutionaliseerd. Bij een utilitaire oriëntatie in het sociale regelsysteem is het vertrouwen tussen management en medewerkers vaak niet groot genoeg voor partnership, waardoor

risicovolle optimale oplossingen buiten bereik blijven. In de relatie tussen management en personeelsvertegenwoordigers in de ondernemingsraad gaat het dan meer over de verdeling van de beschikbare middelen dan over creatieve, maar risicovolle, oplossingen om die middelen te vergroten.

Op grond van het voorgaande wordt geconcludeerd dat, zolang eenzijdige hiërarchische beheersing als uitgangspunt van de structuur geldt, het *wantrouwen* in de relatie tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus is *geïnstitutionaliseerd* en ontwikkeling van vertrouwensrelaties, noodzakelijk voor prestatieverbetering, wordt belemmerd.

In de empowermentliteratuur (onder anderen bij Block) blijkt steeds weer dat verantwoordelijke managers (in een hiërarchische structuur) het moeilijk vinden om vertrouwensrelaties met medewerkers aan te gaan, waarbij in de onderlinge samenwerking eenzijdige beheersing is ingeruild voor zelfsturing en tweezijdige afhankelijkheid. Ook in een hiërarchische relatie kan sprake zijn van onderling vertrouwen, maar het vertrouwen wordt begrensd door de ongelijkwaardige rolverdeling (c.q. machtsverdeling).

Loslaten van eenzijdige hiërarchische beheersing als uitgangspunt van de structuur, lijkt voorwaarde voor het opbouwen van (gelijkwaardige) vertrouwensrelaties tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus, die ook voor medewerkers risicovolle opties binnen bereik brengen, met tenminste de mogelijkheid voor een optimaal gezamenlijk resultaat. In een situatie waarin van medewerkers zelfsturing wordt verwacht ten behoeve van hoogwaardige dienstverlening en er daarom sprake is van tweezijdige afhankelijkheid in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus, lijkt loslaten van de hiërarchische beheersing in de structuur een belangrijke voorwaarde voor beter presteren van de organisatie.

Bij toenemende complexiteit en onzekerheid blijkt de toevoeging van steeds hoogwaardiger integratiemechanismen in de hiërarchische structuur (Lawrence en Lorsch, Mintzberg) onvoldoende als middel om de kwaliteit van de samenwerking te verhogen. Bij toenemende zelfsturing komt de *kwaliteit van de relaties zelf centraal te staan* en wordt ondersteuning van deze relaties door de structuur voorwaarde. *Bij toenemende zelfsturing hoort toenemend partnership en afnemende hiërarchie, inclusief de consequenties voor de formele structuur.*

### 3.4.3 Groepsontwikkeling naar zelfsturing

#### Ontwikkelingsfasen

Zowel de transactionele analyse als de groepsdynamica kennen theorievorming over groepen en *groepsontwikkeling* (onder anderen Tuckman en Jensen, 1977).

Na formering van een groep doorloopt de groep een aantal fasen, waarvan er in dit verband twee worden onderscheiden. Via een *hiërarchische tussenfase* met leiders en volgers kan de groep zich vervolgens ontwikkelen tot een *open of volwassen groep*. In een open groep is het niet meer duidelijk wie de leiding heeft: er is wél een flexibel inzetbare rolverdeling die aansluit bij de verdeling van de aanwezige (leiderschaps-)kwaliteiten over de groepsleden, maar er is géén vaste hiërarchie.

Een belangrijk theoretisch inzicht ten aanzien van de *kwaliteit van de groepsontwikkeling* is, dat ontwikkelingsfasen die slecht worden doorlopen, resulteren in verstoringen in de ontwikkeling en remmend blijven werken als ze niet alsnog voldoende aandacht krijgen. Te

vluchtige en kortstondige groepsvorming leidt tot oppervlakkige contacten en onvoldoende vertrouwen. Anderzijds kunnen groepen ook te lang voortbestaan en vastlopen in stereotype patronen zonder ontwikkeling.

De twee bovengenoemde opeenvolgende fasen worden hier kort geschetst.

Vanaf de formering van de groep testen de groepsleden de ruimte die ze van de groep krijgen. Diegenen die de meeste ruimte verwerven, al dan niet na formele benoeming als leider, zijn de leiders in de interne hiërarchie. De groep ontwikkelt onder leiding van deze leiders de eigen groepsregels.

De groep kan nu, op basis van het hiërarchisch uitgangspunt met relatief vaste gedragspatronen en op basis van het binnen dat kader opgebouwde onderlinge vertrouwen, presteren op het bijbehorende prestatieniveau. Omdat de informele hiërarchie in deze fase via onderlinge competitie is ontstaan, is de neiging aanwezig tot model 1 gedrag met bijbehorend defensief gedrag.

Vanuit deze basis kan de groep zich verder ontwikkelen naar het prestatieniveau van de open groep (=zelfsturend team of taakgroep) waarin het leiderschap situationeel wordt. Persoonlijke kwaliteiten en zwakke punten zijn uitgangspunt in de samenwerking en bepalen wie wanneer -situationeel - het voortouw neemt. De mensen in een taakgroep dienen gezamenlijk problemen die bij hun taak horen zelf te kunnen oplossen. Dit probleem oplossen is een cyclisch proces dat bij zelfsturing een sturingsproces wordt op basis van ervaringsleren (model 2 gedrag). Tijdens het sturen wordt zo nodig geleerd. Schein noemt het de 'coping cyclus'<sup>27</sup>. Hij stelt ook vast, dat er tijdens het sturen in deze cyclus een brede set aan leiderschapsfuncties nodig is, die niet allemaal in één positie behoeven te worden ondergebracht. Belbin (1981, 1993) heeft dit uitgewerkt in aanvullende teamrollen.

Voor de gezamenlijke probleemoplossing door de groepsleden in een open groep zijn onderling vertrouwensrelaties nodig die gebaseerd zijn op zelfsturing en tweezijdige afhankelijkheid (partnership). Op de teamrollen en inzet van deze rollen in vertrouwensrelaties wordt nu nader ingegaan.

## Teamrollen

---

<sup>27</sup> Auteurs op het gebied van stress laten zien wat er in de copingcyclus fout kan gaan wanneer de zelfsturing niet effectief en efficiënt is; na de *waarneming* van een signaal (1) volgt de *inschatting van de betekenis* (2), daarna de *waarneming* van de bijbehorende reactie van het lijf inclusief het bijbehorende gevoel (3), er wordt een *visie* op de aanpak *gevormd en gekozen* (4), deze wordt *gerealiseerd* (5), waarna de benodigde *rust* moet worden genomen (6) alvorens een nieuwe cyclus te beginnen. Van deze zes fasen vormen alleen het signaal zelf en de reactie van het lijf de exogene factoren voor de besturing. Bij slechte besturing gaat het lijf in toenemende mate stressverschijnselen vertonen. Alle fasen, inclusief de waarneming van het externe en het interne signaal, bieden in de stressbestrijding aangrijpingspunten voor stressvermindering. Foute waarneming, slechte inschatting en visievorming, onvoldoende kiezen, onvoldoende vaardigheden voor realisatie, onvoldoende rust zijn evenzo vele aangrijpingspunten om het proces te verbeteren en de stress te verminderen.

Belbin onderscheidt negen elkaar *aanvullende teamrollen*. Kolb onderscheidt vier aanvullende rollen in de leercirkel. Wanneer een bepaalde rol in het proces aan de orde is, nemen en krijgen idealiter<sup>28</sup> die mensen het voortouw die in de betreffende rol het best zijn.

Verondersteld wordt, dat voor een goed functionerend cyclisch proces, waarin soms ook koerscorrecties nodig zijn, alle fasen in de cyclus dienen te worden doorlopen. Dit betekent dat het team over alle benodigde rollen moet kunnen beschikken en moet leren om ze ook daadwerkelijk in te zetten. In een goed team hoeven niet alle teamleden alles te kunnen, maar gaat het erom dat men elkaar aanvult en samen op niveau kan presteren in tweezijdige afhankelijkheid.

Tijdens een goed groepsontwikkelingsproces groeit het vertrouwen in elkaars - verschillende - kwaliteiten en het rekening houden met elkaars - verschillende - beperkingen. In een open groep kunnen de onderlinge verschillen maximaal worden benut: er is het vertrouwen dat men vervolgens ook in staat is om met elkaar gezamenlijk gedragen oplossingen te vinden, ook als daarvoor meerdere leercirkels nodig zijn. Fouten maken mag en moet zelfs, omdat men moet durven te kiezen en zodoende van de praktijk kan leren. Kortom: model 2 gedrag.

In dit verband van belang is dat de teamrollen kunnen worden onderscheiden in *inhoudelijke rollen en procesrollen* die op beide groepsontwikkelingsniveaus *verschillend* worden gecombineerd. In het cyclisch proces zijn er inhoudelijke rollen (de generator van ideeën, de netwerker die ideeën van buiten haalt, de kritische doordenker die de ideeën weegt en verbetert, degene die zorgt voor de realisatie en de controleur; deze rollen passen bij fasen in het proces; daarnaast is er rol van de specialist die zijn eigen gang gaat) en procesrollen (de coördinator die de mensen mobiliseert in de richting van taaksucces, de groepswerker die voor de mensen zorgt en de taaktrekker die als resultaataanjager fungeert).

#### **Rolwisseling in een groot havenoverslagbedrijf:**

'Een vriend vertelde mij (RL) dat in het directieteam van drie personen waarin hij deelneemt grote veranderingen plaatsvonden. Het team functioneert al een aantal jaren en moet ingrijpende veranderingen in het bedrijf realiseren. Regelmatig wordt een psychologe geraadpleegd om het team in mentale conditie te houden.

Tijdens deze sessies bleek dat de teamrollen niet spoorden met de formele posities van de teamleden. De algemeen directeur was vooral de visionair, maar minder procesgevoelig. De financieel-economisch directeur was vooral een specialist met oog voor haalbaarheid. De bedrijfsdirecteur bleek de procesgevoelige 'peoplemanager' te zijn die onder andere goed met de bonden uit de voeten kan en in het team vooral het proces verzorgt.

<sup>28</sup> Idealiter betekent niet dat dit altijd zo behoeft te zijn. Het gaat erom dat het team de beschikbare kwaliteiten situationeel zo goed mogelijk inzet; het zou te ver gaan als dit zou doorslaan in een nieuw strak patroon waarin bijvoorbeeld minder creatieve mensen niet met een creatief idee mogen komen. Er is een flexibele rolverdeling waarbij ieder groepslid meerdere rollen kan vervullen. Meestal maken de kwaliteiten van iemand deze persoon meer geschikt voor enkele rollen en minder geschikt voor andere rollen, waarbij verschillende rollen soms goed gecombineerd kunnen worden, maar ook soms juist niet goed bij elkaar passen. In de tekst wordt het voorbeeld genoemd van de rollen 'coördinator' en 'generator' die niet goed samen gaan.

Intern werd duidelijk dat de visionair vanwege zijn positie weliswaar het proces behoort te coördineren, maar dat zijn procesgevoelige collega dat eigenlijk veel beter kan. Deze kreeg echter ook een lastig te verteren pil geserveerd, namelijk dat hij veel minder visionair en creatief is dan de formele teamleider.

Intern werden de rollen tussen deze twee vervolgens verwisseld: de procesgevoelige persoon werd coördinator en zit de vergaderingen voor, de algemeen directeur werpt zich vooral op de visievorming.

Of deze interne verandering ook al in alle externe consequenties doorwerkt, vermeldt het verhaal nog niet. De cultuur in de haven kent haar grenzen.'

Op het groepsontwikkelingsniveau van de hiërarchische groep domineert het traditionele leidersbeeld: de leider is de sterke man met visie, macht en daadkracht die als een strenge vader voor zijn mensen zorgt: een combinatie van de rollen generator, doordenker, taaktrekker, groepswerker en controleur.

Volgens Belbin mag worden verwacht dat er in een team op 'open groeps'-niveau, waarin de rollen over alle groepsleden zijn verdeeld, verschil bestaat tussen de mensen die primair zorgen voor de inhoudelijke creativiteit en de personen die vooral zorg dragen voor het proces. Met name de *coördinator* heeft de spilpositie in het verzorgen van het cyclisch proces waarin de groepsleden gezamenlijk het benodigde resultaat behalen. Belbin stelt dat een goede coördinator van nature rust en voortgang in het proces brengt en daarbij de groepsleden maximaal weet te mobiliseren. Deze persoon geeft ruimte aan de creativiteit in de groep, *juist omdat hij zelf niet zo inhoudelijk creatief en visionair is*. Het groepsproces wordt daardoor geen monoloog maar een creatief samenspel. De coördinator is *dienstverlenend aan het team* en laat anderen scoren, maar wordt door alle groepsleden gewaardeerd als *katalysator* die, waar nodig, het voortouw neemt om het proces verder te brengen.

Barry (1991) laat zien hoe teams met zo'n coördinator tot succes komen en hoe teams zonder zo iemand snel in onderlinge strijd blijken te verzanden. Wanneer al vanaf het begin van het groepsontwikkelingsproces geen traditioneel leaderstype wordt aangesteld, maar wel een coördinator type deelneemt en ook de andere rollen in potentie aanwezig zijn, dan kan de groep zich snel naar de open groepsfase ontwikkelen.

### 3.4.4 Naar situationeel leiden en volgen

Wat betekent zelfsturing in teams voor de theorievorming over leiderschap, in organisaties waarin het verschil tussen leiden en volgen is geïnstitutionaliseerd?

Voordat op de ontwikkelende opvattingen over leiderschap en de problemen van de institutionalisering van leiden en volgen wordt ingegaan, wordt eerst de aandacht gevestigd op opkomende theorievorming (onder anderen Hampden-Turner, 1990, Covey, 1989) over de kern van leiding geven: stuurmanskunst.

#### Zelfsturing en stuurmanskunst

Bij toenemende onzekerheid en complexiteit neemt het belang toe van zelfsturing in de organisatie en van de bijbehorende stuurmanskunst.

Stuurmanskunst is de kunst van het koers zoeken, koers bepalen en koers houden in een voortdurend cyclisch proces. Bij zelfsturing is dit sturingsproces de eigen verantwoordelijkheid, individueel en gezamenlijk in teamverband. Er is niet één stuurman: iedereen stuurt. Volwassen mensen leven in de huidige maatschappij steeds meer in een voortdurend proces van *situationeel kiezen* voor bepaald gedrag met bijbehorende behoefte(n), om zich vervolgens daarvan weer los te maken om voorbereid te zijn op andere situaties (zie onder andere de theorievorming hierover van Winkelman en Stone, 1985, 1989).

Een toenemend aantal auteurs houdt zich bezig met de ontwikkeling van stuurmanskunst in organisaties. Kenmerkend is dat zij zich richten op een *procesbenadering* ten behoeve van kiezen in onzekerheid.

Het maken van deze keuzen brengt altijd onbedoelde gevolgen met zich mee die weer nieuwe keuzen vergen (Senge, systeem-dynamica). Stuurmanskunst is het kunnen hanteren van dilemma's (Hampden-Turner) en van paradoxen (Handy) in onzekere situaties.

Voor de theorievorming van Hampden-Turner over dilemma-management geeft goede aanknopingspunten voor dit onderzoek. De stuurman die zijn koers zoekt, bevindt zich altijd in dilemma's waarin hij een keuze moet maken. Hampden-Turner laat zien dat de keuzen van een stuurman in een organisatie worden bepaald door dilemma's die leiden naar ongewenste uitersten in een spanningsveld tussen tegengestelde krachten. Keuzen in dilemma's zijn *tijdelijke oplossingen die de tegenstelling op een hoger niveau integreren* (zie bijvoorbeeld de synthese tussen collectief en individueel belang zoals genoemd op pagina 57). Alleen daardoor kan een keuze toegevoegde waarde hebben. De oplossing bevat mogelijkheden die de vorige oplossing miste. Soms gaat de koerscorrectie meer in de richting van het ene uiterste, omdat het andere uiterste te dicht genaderd is en soms is het juist andersom; Hampden-Turner maakt de vergelijking met Odysseus die tussen de rots Skylla en de draaikolk Charibdis door stuurde. Maar zeker is dat in het spanningsveld oude oplossingen op lagere niveaus niet meer voldoen.

De rol van het gevoel en de wil bij de ontwikkeling van zelfsturing/stuurmanskunst is hiervoor al aan de orde geweest, evenals de noodzaak tot het voortdurend vinden van nieuwe oplossingen om beter te kunnen presteren ten gevolge van toenemende complexiteit en dynamiek.

Covey (1989) geeft een visie op het *ontwikkelingsproces van stuurmanskunst* die goed lijkt aan te sluiten op het systeemontwikkelingsmodel van Cornelis.

Volgens Cornelis is zijn drie fasenmodel zowel van toepassing op het ontwikkelingsproces van sociale systemen in het algemeen (cultureel evolutieproces) als op het ontwikkelingsproces van ieder sociaal systeem, dus ook ieder mens, afzonderlijk binnen dit culturele kader. Covey werkt dit uit voor het individuele ontwikkelingsproces in deze tijd en stelt dat de ontwikkeling van leiderschap, zowel het leiden van jezelf als van anderen<sup>29</sup>, gaat van *afhankelijkheid via onafhankelijkheid (zelfsturing) naar wederzijdse afhankelijkheid (partnership)*. Om los te komen van afhankelijkheid dien je *eerst* verantwoordelijkheid te nemen

---

<sup>29</sup> Vanwege deze brede definitie van leiderschap wordt in plaats van de term 'leiderschap' hier bij voorkeur de term 'sturing' gebruikt, evenals de term 'stuurmanskunst'. Sturing kan zowel het sturen van een groter geheel zijn als zelfsturing, leiderschap ten opzichte van jezelf doet geforceerd aan omdat volgers ontbreken. Ontwikkeling van effectief leiderschap volgens Covey kan worden opgevat als de ontwikkeling van stuurmanskunst.



voor je eigen gedrag (pro actief) en een eigen koers te leren kiezen en houden (zelfsturing). Op basis van de verworven onafhankelijkheid, gaat het er *vervolgens* om gelijkwaardig te leren samen werken ten behoeve van wederzijds voordeel (win/win-benadering).

Hij signaleert dat bij leiders/managers de benadering die uitgaat van algemene waarden/principes (zoals de tien geboden in de bijbel) steeds meer is verdrongen door een pragmatische, opportunistische benadering gericht op eigen voordeel (zie de politieke arena van Mintzberg op pagina 68). Hij pleit ervoor dat mensen op ieder organisatieniveau (inclusief het individuele niveau) zelf regelmatig hun eigen statuut met waarden en doelen vaststellen en op basis daarvan synergetisch samenwerken.

Bezien vanuit het model van Cornelis geeft Covey aanknopingspunten voor het vinden van oplossingen van sturingsproblemen die zijn ontstaan in de overgangsfase van het tweede naar het derde fase besturingssysteem (van afhankelijkheid en 'politics' naar zelfsturing en partnership). Aangezien zijn leiderschapsbenadering uitgaat van zelfsturing en partnership, past dit in de opvatting van de manager als coach (zie pagina 100 hierna).

De benadering van Covey gaat vooral over menselijk gedrag en nauwelijks over de bijbehorende organisatorische context. Over de gevolgen van zijn benadering voor het hiërarchisch uitgangspunt in de organisatiestructuur laat hij zich niet uit. Passende organisatievormen zoals zelfsturende teams blijven buiten beschouwing.

### Verwarring over leiden en volgen

In de literatuur over leiderschap<sup>30</sup> komt als historische ontwikkeling naar voren:

- de *autocratische of patriarchale leider*, vooral in de eerste maatschappelijke ontwikkelingsfase; de macht is geconcentreerd bij één persoon aan de top als een spin in een web van relaties (Harrison, Handy);
- de *technocratische manager*, met name in de tweede maatschappelijke ontwikkelingsfase; managers sturen en beheersen, vanuit hiërarchische posities in de structuur, in naam van de eigenaar/aandeelhouders en streven naar efficiency en rationaliteit.

In de huidige ontwikkeling met snel toenemende complexiteit en onzekerheid worden drie verschillende leiderschapsconcepten gesignaleerd:

- *transformationeel leiderschap*: bij toenemende complexiteit en onzekerheid is er meer behoefte aan leiders dan aan managers voor het leidinggeven aan ingrijpende transformatieprocessen; dit soort leiders maakt niet zozeer gebruik van positionele machtsmiddelen; van hen wordt visie en inspiratie verwacht voor volgers die zich zelf committeren; de verwachtingen kunnen veel van de leider vragen, in het bijzonder wanneer de problemen groot zijn en veel mensen geïnspireerd moeten worden;
- *situationeel leiderschap*: volgens dit populaire concept van Hersey & Blanchard (1988) hangt het benodigd leiderschap af van de mate waarin volgers berekend zijn voor hun taak; dit is situationeel en varieert van: instrueren ('telling'), via aanleren ('selling') naar begeleiden ('participating, coaching') tot volledig delegeren; de eerste twee vereisen een directieve leider; bij de laatste twee stuurt de volger vooral zelf;
- de *manager als coach*: zelfsturing door medewerkers is uitgangspunt; dit leiderschapsbeeld legt het accent op de persoon van de leider, maar doet tevens een appèl op het

---

<sup>30</sup> Zie onder andere de overzichtpublicatie over de ontwikkeling van de theorievorming over leiderschap van Hellriegel (1992).

zelfsturend vermogen van de medewerkers; de manager-coach staat naast de medewerkers en niet boven hen; hij leidt *niet* door de problemen van medewerkers op te lossen, maar *volgt* de medewerkers bij het oplossen van hun eigen problemen en *begeleidt* ze zo nodig bij het zelf vinden van unieke oplossingen, die het best passen bij de mogelijkheden van de situatie met de betrokken mensen; daardoor zou het *haalbare prestatieniveau fors verhoogd* kunnen worden ten opzichte van het directief opleggen van standaardoplossingen; (Verhoeven, 1993, Withmore, 1995, Zenger cs, 1994, Barry, 1991).

Veranderende verwachtingen van een leider gaan samen met veranderende verwachtingen van een volger. Uit onderzoek van Kelley (1989) naar de *kenmerken van een effectieve volger* (= medewerker van een leidinggevende), bleek dat deze verrassend veel overeenkomsten bleken te vertonen met kenmerken van leiders (verrassend vanuit tweede fase-optiek!). Een effectieve volger scoort volgens het onderzoek hoog op actiegerichtheid, enthousiasme, intelligentie, zelfstandigheid, leervermogen, eerlijkheid, moed en commitment aan de missie van de organisatie.

Zijn conclusie is dan ook dat een effectieve volger weinig leiderschap van anderen nodig heeft; een *effectieve volger leidt/managed zichzelf*.

#### **Tennis: van Stan Smith naar Björn Borg, en verder**

Stan Smith won in de jaren zeventig de Wimbledontitel met een voorbeeldige tennisstijl. De Engelse Lawn-tennisbond was onder de indruk van zijn backhand en verhief die tot norm in het tennishandboek dat werd uitgegeven door de bond. De kunst van het tennis was weer iets verder geperfectioneerd.

Het volgende jaar echter werd Stan Smith op vele plaatsen, waaronder Wimbledon, verslagen door Björn Borg. Deze sloeg een tweehandige backhand die in de verste verte niet leek op de backhand van Smith, maar die wel het sterkste wapen was van Borg.

De Engelse bond besloot na enige tijd om toch maar niet de back-hand van Borg in het handboek op te nemen en liet de bewuste bladzijde blanco. Toen enige tijd later John McEnroe de leiding in het circuit overnam met een sterk afwijkende service en dubbele forehand devalueerde de waarde van het handboek nog verder. Maar de coach die de (top-)sporter volgt/begeleidt (bij het zoeken naar unieke oplossingen) in plaats van instrueert, nam vanaf die tijd sterk in populariteit toe.

Volgens Sir John Withmore (1995), befaamd coach van sporters en managers.

Van de drie 'eigentijdse' leiderschapsconcepten vertonen *transformationeel en situationeel leiderschap* zowel kenmerken van eerdere ontwikkelingsfasen waarin medewerkers worden geleid, als van de derde fase waarin medewerkers zichzelf sturen en committeren. Wat situationeel leiderschap betreft, lijkt twijfel gerechtvaardigd of het de taak is van de leider om de taken van volgers beter te kennen en te beheersen dan deze mensen zelf. Professionele taken in het primair proces worden vooral geleerd van andere professionals met meer relevante deskundigheid. Leidinggeven heeft meer te maken met managementprocessen dan met inhoudelijke kwaliteiten ten aanzien van de te verrichten taak in het primair proces.

Vanuit de optiek van het derde fase besturingssysteem kan worden betwijfeld of overlaten/delegeren betekent dat er dan geen actieve relatie nodig is tussen twee aansluitende organisatieniveaus. Er ontstaat juist behoefte aan en ruimte voor gelijkwaardige samenwerking in een actieve relatie tussen partners.

*De manager als coach en de medewerker als zelfmanager* passen in de ontwikkelingsfase van het *communicatieve zelfsturingssysteem* en maken het bijbehorende hoge prestatieniveau mogelijk. Bij leren op het niveau van het derde fase besturingssysteem wordt ervan uitgegaan dat er niet één beste manier bestaat en dat iedere betrokkene die op zijn of haar hoogste niveau wil presteren, zelf moet uitvinden wat voor hem of haar de beste manier is. De coach helpt daarbij (zie ook de toelichting op het model in hoofdstuk 4, pagina 144).

Het hiërarchisch uitgangspunt, dat met name in de tweede ontwikkelingsfase leidt tot *institutionalisering* van het verschil tussen leiders en volgers in de formele organisatiestructuur, staat haaks op de coach die volgt en de volger die zichzelf leidt. De vlag dekt de lading niet meer en

de begrippen leider en volger leiden in de derde fase tot verwarring<sup>31</sup>.

### **Situationeel leiden en volgen op ieder organisatieniveau**

Uit het voorgaande blijkt dat naarmate een team meer zelfsturend is, de rol van leider meer wordt opgesplitst in leidinggevende activiteiten die door het team zelf worden verzorgd - met de teamcoördinator als spil - en leidinggevende taken die worden verzorgd vanuit een positie buiten het team.

Zowel het ontbreken van een formele hiërarchische machtspositie binnen een team, als het deel uitmaken van een team met collectieve verantwoordelijkheid, maken dat de rol van teamcoördinator op het vlak van leiderschap begrensd is. Ook de leiderschapsrollen van de andere teamleden zijn om deze reden begrensd. Juist omdat alle teamleden zo sterk betrokken worden bij het teampresteren, kan er niet op worden vertrouwd dat 'blinde vlekken' van het team tijdig en goed worden aangepakt. Leiderschap binnen het team dient daarom te worden aangevuld door 'leiderschap' (begeleiden en zo nodig arbitrerend) van buiten het team.

Zenge *cs.* laten zien hoe de rol van de formele leider bij toenemende zelfsturing verandert. Eerst staat de leider autoritair boven het team en neemt hij zelf alle belangrijke beslissingen. Daarna gaat de leider in het centrum van het team staan en betreft hij het team zoveel mogelijk bij zijn besluitvorming. Vervolgens wordt de leider een van de teamleden en deelt hij de verantwoordelijkheid voor de beslissingen met het team. Hij blijft echter wel eindverantwoordelijk. Tot slot komt de leider feitelijk buiten het team te staan. Het team

---

<sup>31</sup>De verwarring tussen leiden en volgen is ook zichtbaar in de naam van het boek van Covey. De Engelse titel 'The seven habits of highly effective people' is in het Nederlands 'De zeven kenmerken van effectief leiderschap'. Terwijl in de Nederlandse titel de indruk wordt gewekt dat het boek bestemd is voor leidinggevendenden in organisaties, blijkt uit de Engelse titel dat het gericht is op mensen in het algemeen. In het boek blijkt het te gaan over het ontwikkelingsproces naar sturing door gelijkwaardige stuurders op ieder organisatie niveau, vanuit afhankelijkheid van leidinggevendenden.

regelt de meeste zaken zelf en behoeft slechts incidentele aandacht van de formele leider die overigens nog steeds eindverantwoordelijk is.

Aan de eindverantwoordelijk leider/manager buiten het team wordt in toenemende mate de rol van coach van een zelfsturend team toegedacht.

De manager als coach streeft naar vrijwillig commitment van het team aan doelen die zijn afgestemd op doelen van de organisatie en hij helpt ze bij het zelf koers zoeken en koers houden. Juist door een vertrouwenspositie buiten het team staat de manager-coach voldoende los van de teamproblemen om het team te begeleiden in teamprocessen naar probleemoplossing.

Een helder kader van afspraken over wederzijdse verwachtingen tussen het team en de organisatie (vooral met het managementteam op het naasthogere organisatieniveau waarvan de manager-coach deel uitmaakt) is noodzakelijk. Hierdoor kan de coach het team ook confronteren als te ver wordt afgeweken van de afgesproken koers. Daarna kan begeleiding volgen bij het terugvinden van de goede richting.

Het concept van de manager als coach leidt tot een *fundamentele vraag in een tijd van toenemende individuele verantwoordelijkheid: waarvoor is bij zelfsturing de manager-coach van het team verantwoordelijk en waarvoor zijn de teamleden individueel verantwoordelijk?* Het principe van de eenheid van leiding (iedere medewerker legt verantwoording af aan een leidinggevende) lijkt danig uitgehold bij een collectief verantwoordelijk zelfsturend team. Ook is onduidelijk waarom de manager-coach eindverantwoordelijk kan zijn, terwijl het team zelf stuurt en collectief verantwoordelijk is. De eindverantwoordelijkheid van de manager-coach in een hiërarchische structuur met bijbehorende machtspositie wordt een obstakel, wanneer deze remmend werkt op de ontwikkeling van zelfsturing in het team op basis van eigen verantwoordelijkheid en op de vertrouwensrelatie met de coach. Het lijkt erop dat leiden op afstand in de rol van manager-coach steeds meer een illusie wordt naarmate de afstand naar het team toeneemt en het team in de praktijk meer zich zelf stuurt.

Naarmate een team meer zelfsturend is en de teamleden meer collectief verantwoordelijk worden voor het teamresultaat, wordt ook de relatie tussen deze collectieve verantwoordelijkheid en de individuele verantwoordelijkheid van de teamleden belangrijker. Wanneer deze relatie niet goed functioneert, dreigt afschuifgedrag bij problemen ('de dader is onvindbaar of ligt op het kerkhof').

In het volgende hoofdstuk over modelvorming wordt bovenstaande vraag beantwoord. Uitgangspunt daarbij is dat in de individuele verantwoordelijkheid voor iedereen het leveren van toegevoegde waarde in dienstverlening aan klanten centraal staat. Managers worden voorwaardenscheppende dienstverleners voor de dienstverlening in het primair proces. Senge en Block spreken over leiderschap als 'stewardship' met een 'service-first attitude' ten opzichte van de mensen in en de missie van een lerende organisatie.

In aansluiting op de vraag naar de individuele verantwoordelijkheid rijst, bij toenemende zelfsturing en tweezijdige afhankelijkheid en afnemende betekenis van hiërarchie en eindverantwoordelijkheid, nog een *fundamentele vraag*. Deze vraag is: *hoe kan worden voorkomen dat tegenstellingen in de gelijkwaardige relatie tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus, maar ook in het primair proces, escaleren tot ontsporing met onaanvaardbare schade voor klanten en de organisatie zelf?*

Ook deze vraag dient in het model te worden beantwoord.

### 3.4.5 Taakstructurering voor groepen en individuen

Op het microniveau van mensen in organisaties, is het relevant welke eisen vanuit de optiek van het menselijk functioneren en presteren worden gesteld aan de structurering van zowel groeps- als individuele taken.

Expliciet of impliciet wordt er in de literatuur veelal vanuit gegaan, dat zelfsturende teams zich bevinden in het primair proces, vooral in de productie. In de literatuur wordt een zelfsturend team evenwel steeds meer gezien als de algemene bouwsteen voor de gehele organisatie in omgevingen met toenemende onzekerheid, (onder anderen Bomers, 1989, Block, 1993).

*De taken van een team - met of zonder hiërarchisch leider - kunnen sterk verschillen van inhoud en aard.*

Er wordt onderscheid gemaakt in (onder anderen Dumaine, 1994):

- *tijdelijke* taak-/projectteams, voor probleemoplossing of beleidsvoorbereiding,
- en *permanente* teams; dit zijn *operationele teams* in het primair proces of *management-teams* in het besturingsproces met verantwoordelijkheid voor een kernproces, en *decisionmaking teams* die deze procesverantwoordelijke teams aan elkaar verbinden; tussen organisatorische niveaus worden bijvoorbeeld 'decisionmaking teams' ingesteld ten behoeve van het nemen van gezamenlijke beslissingen door mensen uit de betrokken niveaus (Quinn Mills, 1991).

Moderne literatuur over taakstructurering gaat, in tegenstelling tot 'klassieke' taakstructurering (onder anderen Taylor), gewoonlijk uit van zogenaamde taakgroepen, waarmee bedoeld wordt op min of meer zelfsturende operationele teams. De conclusies lijken overigens van toepassing op teams in het algemeen.

Hackman en Oldham (1980) hebben een model geconstrueerd ten behoeve van arbeidssatisfactie-onderzoek met factoren in een taak die samen bepalen of de taakstructuur de betreffende *mens* in staat stelt tot optimaal presteren<sup>32</sup>. Uit het model blijkt dat wordt uitgegaan van een psychologisch contract op basis van zelfsturing en commitment. In het model ontbreken factoren die meer bij het traditionele mensbeeld passen, zoals voorspelbaarheid en routinematigheid.

---

<sup>32</sup> Als kritische factoren in de mentale situatie van een medewerker worden genoemd: het ervaren van zinvolheid - opgebouwd uit taakvariëteit, taakidentiteit, en taakbetekenis -, resultaatverantwoordelijkheid/autonomie en terugkoppelingsinformatie over de eigen resultaten.

Als bepalende factoren voor het goed kunnen functioneren van de medewerker in de taak worden genoemd: kennis en kunde, groei-behoefte en context-satisfactie, dat wil zeggen in hoeverre wordt de medewerker mentaal en materieel in staat gesteld tot presteren?

Samen bepalen deze factoren de score van de taak op: de interne werkmotivatie, groei-behoefte, algemene 'jobsatisfactie' en werkeffectiviteit.

Vervolgens presenteren zij een model voor *taakgroepeffectiviteit*<sup>33</sup>, ervan uitgaande dat een taakgroep verantwoordelijk is voor haar eigen resultaat en proces.

De gevolgen voor managers van taakgroepen worden door hen als ingrijpend beschouwd. Het goed hanteren van deze gevolgen is een kritische externe succesfactor voor taakgroepen en vergt specifieke kennis en kunde, ondersteuning, passende evaluatie en beloning, en toekomstperspectief. Het toekomstperspectief is belangrijk omdat de manager werkt aan versterking van het zelfsturend vermogen van het team, met als gevolg dat de eigen *managementtaak sterk afneemt en ingrijpend verandert*.

Ook Van Amelsfoort, cs (1993) gaan nader in op de structurering van zelfsturende teams (in het bijzonder productieteams). Aan de eerder genoemde inzichten wordt onder andere het inzicht toegevoegd dat de taak van het team onderscheiden kan worden in een algemeen taakgebied, dat door alle teamleden moet worden beheerst en een aantal specialistische 'ster'-taakgebieden die extra worden gewaardeerd, waaronder arbeidsomstandigheden en kwaliteit.

Mensen met een stertaak verrichten voor het team inhoudelijke en coördinerende (= sturende) activiteiten op dat gebied.

Wat de taakstructurering in groepen betreft, wordt tot slot nog de aandacht gevestigd op het geleidelijk overdragen van managementtaken met regelcapaciteit van een hiërarchisch leider naar het team, tijdens de invoering van taakgroepen/zelfsturende teams. Toenemende verantwoordelijkheden betekenen toenemende zelfstandigheid. Wellings cs (1991) laten een continuüm van weinig naar veel zelfstandigheid zien, met daarop een reeks van bevoegdheden met toenemende zwaarte, van het bewaken van orde, veiligheid en netheid, tot het nemen van disciplinaire maatregelen. Ook de meer gevoelige taken op het gebied van personeelsmanagement, zoals selectie en zeker beoordeling, beloning en ontslag worden in de praktijk in een zelfsturend team ondergebracht. Maar dat gebeurt pas op een hoog niveau van 'volwassenheid'. Getoond wordt dat invoering van zelfsturing een geleidelijk proces is, waarin de overdracht van verantwoordelijkheden parallel loopt met het niveau van de groepsontwikkeling.

### 3.5 Conclusies

In deze paragraaf wordt gezien welke aanknopingspunten de voorgaande beschouwing over het theoretisch perspectief in de hoofdstukken 2 en 3 biedt ten aanzien van het onderzoeksthema, de veronderstelde innovatieve ontwikkeling in het bestuurlijke spanningsveld tussen interdependentie en autonomie. Zoals in de onderzoeksvraagstelling is aangegeven, dient zichtbaar te worden hoe deze ontwikkeling doorwerkt in de relatie tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus, inclusief omgevingscondities.

---

<sup>33</sup> In het model voor taakgroepeffectiviteit worden drie aandachtsgebieden onderscheiden: het prestatieniveau dat de taak van de groep eist, de daarvoor benodigde kennis en kunde en de strategieën en procesnormen die de groep ontwikkelt en gebruikt voor het realiseren van de taak. Met behulp van deze factoren en 'werktechnologie', in de vorm van systemen en instrumenten, kan een effectief team worden ontworpen.

*Geconcludeerd* wordt dat de *gesignaleerde discontinuïteit* in de ontwikkeling in het bestuurlijk spanningsveld tussen interdependentie en autonomie vanuit theoretisch perspectief lijkt te worden *bevestigd*. Er zijn goede redenen om het *hiërarchisch uitgangspunt grotendeels of geheel los te laten* in de ontwikkeling naar beter presteren en bovendien is een *aanzienlijk aantal aanknopingspunten gevonden voor theorievorming over de ontwikkeling in het bestuurlijk spanningsveld in de fase na deze discontinuïteit*. Vanuit theoretisch perspectief gezien worden de volgende conclusies over deze innovatieve ontwikkeling getrokken.

(1) Kort gezegd lijkt de ontwikkeling in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus te gaan van eenzijdige afhankelijkheid met relatief veel autonomie op het hogere en weinig autonomie op het lagere niveau in een hiërarchische relatie, naar *tweezijdige afhankelijkheid* met grote autonomie op beide niveaus (zelfsturing) in een gelijkwaardige *partnerrelatie*.

(2) De *open systeembenadering en in het bijzonder het systeemontwikkelingmodel van Cornelis* bieden een *geschikt algemeen theoretisch referentiekader voor de ontwikkeling in het bestuurlijk spanningsveld* op de drie niveaus - macro, meso en micro -; zowel de huidige discontinuïteit, als de vorige en de komende ontwikkelingsfase worden er plausibel door. Er lijkt sprake van de overgang van het 'sociale regelsysteem' als dominant besturingssysteem waarin alleen de organisatie als geheel zelfsturend is, naar het 'communicatieve zelfsturingssysteem' als dominant besturingssysteem waarin ook de delen waaruit de organisatie is opgebouwd zelfsturend zijn; dat wil zeggen verantwoordelijk voor het ontwikkelen, behouden, en zo nodig beëindigen van de eigen identiteit.

Dit lijkt ertoe te leiden dat het *hiërarchisch uitgangspunt in de sociale structuur geheel of gedeeltelijk overbodig en zelfs contraproductief wordt*, wanneer de organisatie in een markt opereert die hogere eisen stelt - 'beter en minder' - waar het sociaal regelsysteem niet aan kan voldoen. Daarvoor in de plaats dient een dominant besturingssysteem te worden ontwikkeld dat gebaseerd is op zelfsturing, waarin het gevoel en de wil van betrokkenen een motorfunctie hebben bij het oplossen van problemen, *zowel individueel als collectief*.

(3) In de overgang van het natuurlijk systeem naar het sociaal regelsysteem en van het sociaal regelsysteem naar het communicatieve zelfsturingssysteem lijkt *innovatieve ontwikkeling van de sociale structuur steeds volgend op innovatieve ontwikkeling van de taakstructuur*<sup>34</sup>. Eerst ontstaat een regelsysteem (organisatie als 'machine', efficiency-vermogen in de structuur) dat daarna pas 'sociaal' wordt (organisatie als 'politek systeem', kwaliteit in de cultuur); en eerst wordt zelfsturing binnen het hiërarchisch systeem in de taakstructuur geïntroduceerd (organisatie als 'hersenen', flexibiliteit in de structuur met behulp van business-units, zelfsturende teams, et cetera) en pas daarna kan de tweezijdige communicatie met loslating van de hiërarchie volgen (organisatie als 'dienstverlenende menselijke procesketen' als metafoor?, innovatievermogen in de cultuur). *De behoefte aan en ontwikkeling van nieuwe producten en technieken lijkt vooraf te gaan aan de verandering van de taakstructuur* (eerst de opkomst

---

<sup>34</sup> De *taakstructuur* van een organisatie is respectievelijk de opdeling van de taak van de organisatie als geheel in deeltaken of de samenvoeging van deeltaken van waaruit diensten worden verleend aan externe klanten tot een geheel.

De *sociale structuur* is de onderliggende structuur van menselijke relaties met de bijbehorende samenwerkingsprocessen en sociale posities, verankerd in de cultuur.

De *taakstructuur* is gericht op de organisatie van het werk en de sociale structuur op de organisatie van de mensen die het werk doen.

van goedkope materiële massaproducten, nu de opkomst van hoogwaardige maatwerkdiensten).

(4) In culturen met een *hoge materiële welvaart* en bijbehorend hoog opleidingsniveau en lange levensduur, ontstaan condities die *vragen om platte, marktgerichte organisaties die goed zijn in hoogwaardige dienstverleningsprocessen, waarin resultaten en relaties belangrijk zijn.*

De hogere markteisen gaan gepaard met toenemende onzekerheid en complexiteit, en leiden na toenemende differentiatie in de organisatie niet alleen tot hoogwaardigere integratie-instrumenten in de structuur, maar óók tot hoogwaardigere relaties. Het accent verschuift van toevoeging van hoogwaardigere integratie-instrumenten in de hiërarchische structuur, naar verbetering van de kwaliteit van de relaties zelf, ondersteund door aanpassingen in de structuur. Van concentratie van machtsposities en eenzijdige afhankelijkheidsrelaties wordt overgegaan op *spreiding van machtsposities en tweezijdige afhankelijkheidsrelaties op basis van zelfsturing en partnership. Niet alle organisaties in deze culturen behoeven aan deze condities te voldoen, er blijft vraag naar goedkope massaproducten.*

(5) De hoofdlijnen in de nieuwe organisatie zijn: een '*procesorganisatie*' en een '*lerende organisatie*'. Het accent verschuift van 'organisatie' met een hiërarchische structuur en regels, naar '*organiseren*' in *interactieve marktgerichte procesketens met cyclische dienstverleningsprocessen*, waarin individueel en collectief negatieve in positieve emoties worden omgezet. De bijbehorende platte structuur is een *cirkelstructuur*. Mensen in de organisatie zijn zelfsturende professionele dienstverleners.

Er ontstaat een *toenemend spanningsveld* tussen de nieuwe op een mate van zelfsturing gebaseerde concepten die vanuit de dienstverlening aan de markt door het management in het primair proces worden geïntroduceerd, en het tot nu toe gebruikelijke beheersingsstreven van het management dat zijn oorsprong vindt aan de top van de organisatie.

Het hiërarchisch uitgangspunt is de formele basis waarop dit beheersingsstreven is gevestigd en past niet bij zelfsturing als uitgangspunt waarop het primair proces in toenemende mate wordt gebaseerd. Het *hiërarchisch uitgangspunt belemmert de doorwerking van zelfsturing in het management/besturingssysteem*. Vooral de inzet van gevoel en wil in vertrouwensrelaties wordt belemmerd door een ondergeschikte positie, terwijl juist deze elementen de noodzakelijke aandrijfkraft bij dienstverlening z&p moeten genereren.

(6) De *institutionalisering* van het *verschil tussen leiden en volgen* in de formele organisatiestructuur ten gevolge van het hiërarchisch uitgangspunt belemmert de ontwikkeling naar een hoger prestatieniveau. Voor dit hogere prestatieniveau is situationeel leiden en volgen (= zelfsturing en partnership) op ieder organisatieniveau nodig.

Terwijl in de fase van het natuurlijk systeem in de cultuur het beeld van de natuurlijk leider ontstond en in de fase van het sociaal regelsysteem het beeld van manager als formele leider in de hiërarchische structuur dominant werd, lijkt in het communicatieve zelfsturingssysteem het beeld van het *collectief verantwoordelijke team van zelfsturende mensen* dominant te worden. Dit zou een innovatie in de sociale structuur betekenen, waardoor het denken in leiders en volgers niet meer past en vertrouwensrelaties op basis van tweezijdige afhankelijkheid en zelfsturing worden geïnstitutionaliseerd.



(7) Wanneer het hiërarchisch uitgangspunt wordt losgelaten, dan *verliest ook het begrip 'eindverantwoordelijkheid' in dit kader betekenis*. De combinatie van beide ontwikkelingen leidt tot *twee fundamentele vragen*: 'waarvoor zijn mensen in het primair proces en in het besturingsproces individueel verantwoordelijk?' en 'hoe kan worden voorkomen dat tegenstellingen in de gelijkwaardige relatie tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus, maar ook in het primair proces, escaleren tot ontsporing met onaanvaardbare schade voor klanten en voor de organisatie zelf?'. Bij de uitwerking van een alternatief uitgangspunt dat op zelfsturing en partnership is gebaseerd, dienen deze vragen te worden beantwoord.

(8) Door de functionele opdeling van theoretische specialisaties, binnen de wetenschap in het algemeen en binnen de organisatiekunde in het bijzonder, en door de verschuiving van de aandacht van structuren naar processen, zijn er in de theorie weliswaar vele aanknopingspunten te vinden voor derde fase organisaties (zie de voorgaande conclusies), *maar blijkt het ook mogelijk dat er voor het hiërarchisch uitgangspunt als 'basic assumption' in de theorievorming nog geen alternatief is geboden*. Zowel op macroniveau als op microniveau zijn er sterke argumenten voor het zoeken naar alternatieven voor het hiërarchisch uitgangspunt, maar deze dringen nog nauwelijks door op het mesoniveau van de organisatiekunde waarin de formele hiërarchie ligt verankerd. In de theorievorming over de derde fase-organisatie wordt een enkele keer een vraagteken gezet bij het hiërarchisch uitgangspunt; uitgewerkte alternatieven zijn nog nauwelijks zichtbaar. De clusterorganisatie en het partnercontract tussen aansluitende organisatieniveaus tonen een begin. Meer in het algemeen is zichtbaar dat nieuwe managementconcepten die elkaar in de praktijk beconcurreren, aanvullend lijken te zijn binnen het derde fase besturingsstelsel op basis van communicatieve zelfsturing. Dit nieuwe besturingsstelsel wordt op organisatieniveau echter nog nauwelijks als samenhangend geheel onderkend. Het tweede fase besturingsstelsel wordt wel op onderdelen losgelaten, maar niet als geheel, inclusief loslating van het hiërarchisch uitgangspunt.

Aan het eind van het hoofdstuk wordt geconcludeerd dat in de functionele deelbenaderingen in de recente theorievorming het 'hiërarchisch uitgangspunt' als 'basic assumption' onterecht buiten beschouwen is gebleven. Het lijkt op een *gat in de theorie* dat vooral ligt *tussen deze deelbenaderingen*. In ieder van de deelbenaderingen blijken er immers aangrijpingspunten te zijn voor het dienstverleningsuitgangspunt op basis van zelfsturing en partnership, dat een alternatief beoogt te bieden voor het hiërarchisch uitgangspunt.



#### 4.1 Inleiding

In de conclusies over het theoretisch perspectief kwam naar voren dat er goede gronden zijn om aan te nemen dat er sprake is van een innovatieve ontwikkeling in het bestuurlijk spanningsveld tussen interdependentie en autonomie. In de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus lijkt hiërarchische beheersing door het management op het 'hogere' niveau de ontwikkeling van zelfsturing en partnership ten behoeve van hoogwaardige dienstverlening door medewerkers op het 'lagere' niveau steeds meer te belemmeren. In de ontwikkeling naar hogere prestatie-eisen lijkt het nodig om het hiërarchisch uitgangspunt steeds meer los te laten.

Loslaten van het hiërarchisch uitgangspunt is echter onverbrekelijk verbonden met het antwoord op de vraag naar een geschikt alternatief dat prestatieverbetering binnen bereik brengt.

Tot nu toe zijn de werking en de kenmerken van het besturingssysteem op basis van zelfsturing alleen voor sociale systemen in het algemeen aangegeven (Cornelis) en nog niet samenhangend uitgewerkt op meso- en microniveau. In de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus, die kan worden opgevat als de relatie tussen het mesoniveau van organisatie en management en het microniveau van mensen in een groep<sup>1</sup>, is derhalve ook nog geen samenhangend model ontwikkeld voor het functioneren van deze relatie op basis van zelfsturing.

Wel is een aanzienlijk aantal aanknopingspunten gevonden voor de uitwerking van het nieuwe besturingssysteem op meso- en microniveau.

Samengevat is de situatie dat het antwoord op de vraag naar een (uitgewerkt) alternatief voor het hiërarchisch uitgangspunt nog niet is uitgekristalliseerd, maar dat er wel een algemeen referentiekader is en aanknopingspunten voor de uitwerking beschikbaar zijn.

Vanuit deze uitgangssituatie wordt in dit hoofdstuk de stap naar modelvorming gezet. Voor zover nodig wordt het besturingssysteem op basis van zelfsturing eerst op micro- en

---

<sup>1</sup>Hier wordt vooral bedoeld op de relatie tussen een groep medewerkers in het primair proces als eerste organisatieniveau (op het microniveau van mensen in een groep) en het management van een aantal groepen als tweede organisatieniveau (op het mesoniveau van organisatie en management); de relatie tussen hogere aansluitende organisatieniveaus wordt verondersteld niet wezenlijk anders te zijn dan de relatie tussen het eerste en tweede organisatieniveau binnen dezelfde organisatie en het daarin geldende dominante besturingssysteem.

mesoniveau uitgewerkt, waarna de relatie tussen beide niveaus wordt gelegd als de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus. Ook komt in het model het ontwikkelingsproces van hiërarchie naar zelfsturing aan de orde. Aan het eind van het hoofdstuk en voorafgaand aan de presentatie van de casestudies, wordt ingegaan op de operationalisering van het model ten behoeve van het casestudy-onderzoek.

De overgang van het model naar de operationalisering markeert de afsluiting van het eerste, primair theoretisch georiënteerde deel van het proefschrift en het begin van het tweede, praktisch georiënteerde deel. Het proefschrift wordt in het laatste hoofdstuk afgesloten met de synthese tussen beide delen, waarin de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd.

Het *model dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership* dat hierna wordt gepresenteerd, is een poging tot een *ideaal-typisch model*, dat wil zeggen in de zuivere, niet-normatieve vorm die voortvloeit uit het bijbehorende theoretisch uitgangspunt (Weber, 1947, zie ook de eerdere toelichting op pagina's 18 en 22). Het model dient intern consistent te zijn en consistent met het uitgangspunt (communicatieve) zelfsturing. In de werkelijkheid zal deze zuivere vorm alleen kunnen worden benaderd.

Omdat de onderzochte organisaties in aanzienlijke mate van hetzelfde *nieuwe* uitgangspunt uitgaan, hebben de casestudies sterk bijgedragen tot het uitkristalliseren van het model als ideaal-typisch model. De verbeteringen in het model, die zijn aangebracht aan de hand van de casestudies, zijn in de presentatie verwerkt.

Pas na de wisselwerking tussen theorievorming en praktijkonderzoek is het mogelijk zowel een helder ideaal-typisch model te presenteren in dit hoofdstuk, als de situatie in de case-organisaties op relevante wijze te beschrijven en de verschillen tussen model en praktijk te evalueren in de hoofdstukken daarna.

Voorafgaand aan de presentatie van het model dienstverlening z&p en als basis daarvoor, wordt eerst in het kort de *eigen visie* weergegeven op het ontwikkelingsproces in het bestuurlijk spanningsveld tussen interdependentie en autonomie dat er aan vooraf ging. Vanuit het theoretisch perspectief en praktijkinformatie uit het brede vooronderzoek is deze visie ontwikkeld als *noodzakelijke tussenstap* om het gesignaleerde 'gat' in de theorievorming naar het innovatieve model te overbruggen.

#### 4.2 Een visie op de ontwikkeling naar zelfsturing in organisaties

In het model van Cornelis is een ontwikkeling zichtbaar in drie systeemontwikkelingsfasen, elk met een dominant besturingsuitgangspunt en een daarop gebaseerd dominant besturingssysteem. Voor ieder dominant besturingsuitgangspunt is een daaruit voortvloeiend ideaal-typisch model mogelijk, dat de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus en van de organisatie als geheel in het bijbehorende besturingssysteem beschrijft; Weber zelf gaf een belangrijke aanzet voor het ideaal-typische model voor de tweede fase met een nieuwe inhoud en uitwerking van het hiërarchisch uitgangspunt in een sociaal regelsysteem.

Voortbouwend op de conclusies uit het theoretisch perspectief, wordt nu een visie gegeven op de betekenis van deze algemene ontwikkeling in de drie systeemontwikkelingsfasen voor het ontwikkelingsproces in organisaties. Eerst wordt op hoofdlijnen ingegaan op de ontwikkeling van de taakstructuur en de sociale structuur. (In bijlage 4 is dit nader uitgewerkt). Daarna volgt een korte uitwerking van de ontwikkeling van hiërarchie naar zelfsturing en partnership ten behoeve van dienstverlening.

#### 4.2.1 Het gehele ontwikkelingsproces in enkele hoofdlijnen

Kijkend naar het gehele ontwikkelingsproces<sup>2</sup>, valt het op dat in de ontwikkeling van het *natuurlijk systeem* naar het *sociale regelsysteem* eerst de *differentiatie* in de *taakstructuur* van een organisatie toeneemt (toenemende taakdeling met toenemende onderlinge verschillen in de taakstelling en -uitvoering) en *daarna* de *differentiatie* in de *sociale structuur* (een toenemend aantal 'stakeholders' in verschillende posities, met toenemende autonomie). In het bestuurlijk spanningsveld tussen afhankelijkheid en autonomie is er een verschuiving van sterk eenzijdige afhankelijkheidsrelaties naar utilitaire verhoudingen binnen de hiërarchie. Ondergeschikten maken zich los uit de afhankelijkheidsrelaties (*relatiescheiding*<sup>3</sup>) en een emancipatieproces komt op gang.

Kenmerkend voor dit ontwikkelingsproces is het *samengaan* van *toenemende structuurdifferentiatie* (taak- en sociale structuur) en *toenemende relatiescheiding*, waardoor mensen in de (sociale) structuur meer voor zichzelf moeten zorgen.

Door de toenemende structuurdifferentiatie wordt ook de noodzaak tot integratie tussen de verschillende delen groter. Daartoe wordt vooral gebruik gemaakt van aanvullende integratiemiddelen in de structuur (aanvullend op hiërarchische coördinatie, zie pagina 68) en van regelgeving voor de processen.

In de overgang van het *sociale regelsysteem* naar het *communicatieve zelfsturingssysteem* staat eerst de *integratie* in de *taakstructuur* voorop - complete teamtaken<sup>4</sup> met integratie van sturingstaken binnen het team, in een procesketen die begint bij de klant. *Aanvullend aan de*

---

<sup>2</sup>Hier wordt onder meer voortgebouwd op de derde conclusie ten aanzien van het theoretisch perspectief aan het eind van hoofdstuk 3. Daar wordt gesteld dat innovatieve ontwikkeling lijkt te beginnen bij de innovatieve ontwikkeling van nieuwe producten en de daarvoor benodigde technologie, eerst gevolgd door de taakstructuur en daarna gevolgd door de sociale structuur.

<sup>3</sup> Met 'relatiescheiding' en enige zinnen daarna 'relatie-integratie' wordt bedoeld op het proces waarin eerst de eenzijdige afhankelijkheid van ondergeschikte ten opzichte van de bovengeslikte verandert van een zeer grote mate van eenzijdigheid, vrijwel zonder eigen (machts-)positie van de ondergeschikte, naar afnemende eenzijdigheid van de afhankelijkheid en toenemende zelfstandigheid van de ondergeschikte. De ondergeschikte komt hierdoor *losser* en vrijer ten opzichte van de bovengeslikte te staan; in de relatie vindt een toenemende mate van scheiding tussen beide deelnemers plaats waardoor ook de ruimte om vanuit verschillende belangen samen te werken toeneemt. Relatie-integratie kan vervolgens dominant worden in het proces wanneer het los komen van de bovengeslikte zover gevorderd is dat de onderlinge relatie op basis van gelijkwaardigheid verder kan worden ontwikkeld. Dit biedt mogelijkheden voor *integratie* vanuit zelfstandige posities waarmee synergie-effecten kunnen worden bereikt die met eenzijdige afhankelijkheid niet mogelijk zouden zijn.

<sup>4</sup> In hoofdstuk 3 (pagina 105) is het begrip taakstructuur omschreven als opdeling van de taak van de organisatie als geheel in deeltaken (of samenvoeging van deeltaken tot de organisatietaak als geheel). Inhoudelijk is ingegaan op de taakstructurering voor groepen en individuen (pagina 3.4.5). De uitspraken die hier worden gedaan over de taakstructuur zijn niet alleen van toepassing op teamniveau, maar ook op hogere aggregatieniveaus, bijvoorbeeld het cluster- of businessunitniveau: clusters/businessunits met complete taken.

integratie in de taakstructuur vindt *procesintegratie*<sup>5</sup> plaats, *eerst* in het bijzonder van werk- en sturingsprocessen. De procesintegratie kan *daarna* worden doorgezet in de samenwerkingsprocessen, wanneer *integratie* in de *sociale structuur* - ontwikkeling van partnership (op basis van zelfsturing van de partners) in de relaties in de keten (*relatie-integratie*) - volgt, *meestal eerst* in het primair proces en *daarna* ook in het besturingsproces. Tijdens dit ontwikkelingsproces neemt de complexiteit en de dynamiek in de taakstructuur en in de sociale structuur verder toe, en kan de identiteit van de organisatie alleen behouden blijven als het niveau van de integratie wordt ontwikkeld naar het niveau dat hoort bij communicatieve zelfsturing. Niet alleen de organisatie als geheel is een systeem met een eigen identiteit, *maar ook de zelfsturende delen ontwikkelen op dit integratieniveau hun eigen identiteit*. In het bestuurlijk spanningsveld is er een verschuiving van utilitaire verhoudingen binnen de hiërarchie, naar tweezijdige 'commitment'-verhoudingen op basis van zelfsturing ten behoeve van dienstverlening.

Kenmerkend voor dit ontwikkelingsproces is dat door *toenemende taak-, proces en relatie-integratie* (met een mate van volgtijdelijkheid), mensen vanuit een steeds zelfstandiger positie op een hoger niveau gaan samenwerken.

Het accent is verschoven van aandacht voor de taakstructuur en de toenemende differentiatie daarin tijdens de ontwikkeling naar het sociale regelsysteem, naar aandacht voor processen en relaties en toenemende integratie in die processen en relaties tijdens de ontwikkeling naar het communicatieve zelfsturingssysteem.

Procesintegratie staat daarbij voorop en structuurintegratie, in de taakstructuur/organisatiestructuur en in de relaties in de sociale structuur, is daartoe voorwaarde.

Terugkijkend kan worden geconstateerd dat tot voor kort door het management vanuit de strategie eerst een relatie werd gelegd met de organisatiestructuur en dan pas met andere organisatie aspecten ('structure follows strategy'). Dit verandert steeds meer naar een directe relatie van strategie naar processen en van daaruit onder andere naar de structuur.

De hier aangegeven ontwikkeling vertoont gelijkenis met de ontwikkeling van een organisatie volgens Lawrence en Lorsch van pioniers-, via differentiatie- naar integratiefase. Waar Cornelis de relatie aangaf van het algemene cultuurontwikkelingsproces met het ontwikkelingsproces van mensen tijdens hun leven op microniveau, is hetzelfde fenomeen zichtbaar op het mesoniveau tijdens het 'leven' van organisaties.

Het organisatie-ontwikkelingsproces zoals dat hierboven is aangegeven, sluit aan op de visie van Bolwijn en Kumpe. Zij laten zien dat *eerst efficiency* in de *structuur* wordt geregeld (taakdifferentiatie, regelsysteem) en dat *daarna* het *kwaliteitsstreven* in de *cultuur* opkomt als verbeteringsstreven. In de terminologie van Cornelis wordt het regelsysteem ontwikkeld ten behoeve van klanten - en andere stakeholders - tot een *sociaal* regelsysteem; nadat de relatiescheiding voldoende is gevorderd wordt een aanzet gemaakt met proces- en relatie-integratie.

Het streven naar *flexibiliteit* leidt *vervolgens* tot taakintegratie naar zelfsturing in de *taakstructuur* die hoort bij het zelfsturingssysteem. Deze taakintegratie wordt aangevuld met

---

<sup>5</sup> Procesintegratie: integreren van processen (primair, besturings- en ondersteunende processen) binnen de taakstructuur (organisatie van het werk) en, complementair daaraan, binnen de sociale structuur (organisatie van de mensen) tot goed functionerende procesketens; de procesintegratie dient in toenemende mate te leiden tot klantgerichte kwaliteitsprocessen in een keten van zelfsturende eenheden met complete taken (taakintegratie).

procesintegratie in de werk- en sturingsprocessen Het streven naar vergroting van het *innovatievermogen* (nauw verwant aan leervermogen) leidt daarna in de *cultuur tot integratie in de relaties* in de sociale structuur, waardoor het zelfsturingssysteem communicatief wordt (inclusief individueel en collectief ervaringsleren).

In de overgang naar een hoger systeemniveau (sociaal regelsysteem en communicatieve zelfsturingssysteem) zijn *twee opeenvolgende crises*<sup>6</sup> in de structuur herkenbaar.

- In de *eerste crisis* veranderen vooral het primair proces en de taakstructuur *zonder dat in de sociale structuur de verhoudingen in het besturingsproces/bestuurlijk spanningsveld in essentie veranderen*. De verhoudingen tussen *de mensen* in het primair proces veranderen hierdoor wel essentieel; het uitgangspunt van de vorige systeemfase wordt - veelal gedwongen - losgelaten en er wordt een begin gemaakt met de invoering van het uitgangspunt van de nieuwe fase. De voordelen van het hogere prestatieniveau gaan primair naar de machthebbers.
- In de *tweede crisis* veranderen in de sociale structuur de verhoudingen in het besturingsproces/bestuurlijk spanningsveld *wel in essentie, vanwege toenemende interafhankelijkheid*. De machthebbers moeten macht afstaan aan andere betrokkenen - vooral klanten en medewerkers -, met bijbehorende herverdeling van de voordelen van het hogere prestatieniveau over de betrokkenen. Dit werkt door in de taakstructuur in de verbindingen tussen de managementniveaus.

Het *onderliggend principe* in de verandering in de sociale structuur lijkt te zijn dat *vanuit eenzijdige afhankelijkheid in het bestuurlijk spanningsveld, eerst relatiescheiding nodig is tot utilitaire verhoudingen binnen een hiërarchie. Dit is een noodzakelijke tussenstap naar relatie-integratie op basis van zelfsturing zonder hiërarchie*.

In de organisatie als sociale gemeenschap verandert de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus eerst van existentiële ongelijkwaardigheid op basis van traditie binnen feodale verhoudingen naar praktische ongelijkwaardigheid op basis van een hiërarchische ordening van formele posities met daaraan gekoppelde rechten en plichten op ieder niveau en utilitaire verhoudingen. Vanuit deze situatie is ontwikkeling mogelijk naar positioneel gelijkwaardige verhoudingen en situationele verantwoordelijkheid voor de eigen bijdrage aan het resultaat van de organisatie als geheel.

In het eerste fase besturingsysteem is er een meestal hechte informele sociale (familie-)structuur onder leiding van een patriarch. In de tweede fase is de formele structuur dominant onder leiding van de hoogste functionaris; de relaties in de structuur hebben een meer formeel en onpersoonlijk karakter, conform het vertrouwen in het sociale regelsysteem. In de derde fase is de sociale structuur opgebouwd uit zelfsturende mensen in zelfsturende teams met onderlinge relaties op basis van tweezijdig commitment. De relaties hebben in deze fase zowel een zakelijk als persoonlijk karakter. Net als in de eerste fase is er een vrij hechte sociale structuur nodig voor het omzetten van negatieve in positieve emoties, maar nu zonder patriarch en met vrijwillig commitment van de deelnemers. Men kiest zelf voor het aangaan, ontwikkelen en beëindigen van relaties, afhankelijk van de mate waarin de relatie als zinvol wordt ervaren. De sociale structuur is meer flexibel dan in beide voorgaande fasen.

---

<sup>6</sup> Crisis in de betekenis die Prigogine daaraan geeft bij systeemontwikkeling (pagina 35): het is een onbeheersbare verandering, waarin de bestaande structuur in het systeem zodanig onderdruk komt te staan dat deze op meer of minder plaatsen breekt en daar een complexere structuur voor in de plaats komt.

Durkheim (1893) verwachtte deze ontwikkeling al tijdens de industriële revolutie, en sprak van een ontwikkeling van mechanische (=opgelegde) solidariteit op basis van traditie/gewoonte, via een tussenfase na de industriële revolutie waarin deze solidariteit steeds meer werd afgebroken, naar organische (=vrijwillige) solidariteit.

Wat het hiërarchisch uitgangspunt en het daarop gebaseerde onderscheid tussen leiders en volgers betreft, is zichtbaar dat eerst het natuurlijk systeem, met 'natuurlijk' leiderschap (op basis van persoonlijke kwaliteiten en/of erfopvolging) en een informele hiërarchie, toenemende problemen oplevert (willekeur, et cetera). Dit leidt tot de overgang naar het sociaal regelsysteem als tweede stabiliteitslaag in de cultuur (Cornelis), waarin de *hiërarchie gereguleerd* wordt en het leiderschap gekoppeld is aan een formele positie in de taakstructuur. Ook regulering van hiërarchie en leiderschap blijkt later onvoldoende te zijn en het *hiërarchisch uitgangspunt in de taak- en sociale structuur wordt een belemmering* voor de ontwikkeling van communicatieve zelfsturing in de derde stabiliteitslaag in de cultuur. Hiërarchie en leiderschap als besturingsuitgangspunten in de cultuur worden in toenemende mate vervangen door *individuele en collectieve zelfsturing*.

*In dit onderzoek staat de tweede crisis in het ontwikkelingsproces van het sociaal regelsysteem naar het communicatieve zelfsturingssysteem centraal. Nadat de zelfsturing in de taakstructuur ten dele is ingevoerd, veranderen de verhoudingen in het besturingsproces. Het hiërarchisch uitgangspunt wordt steeds meer losgelaten en het uitgangspunt dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership wordt dominant in de sociale structuur. Dit werkt door in de taakstructuur in het besturingsproces in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in een platte structuur.*

#### **4.2.2 Ontwikkelingsproces van hiërarchie naar zelfsturing en partnership ten behoeve van dienstverlening**

In een nadere uitwerking van de overgang van het tweede naar het derde fase besturingssysteem wordt eerst ingegaan op de verandering van het product dat de organisatie aan klanten levert in relatie tot het primair proces waarin dit product tot stand komt. Daarna wordt ingegaan op de gevolgen voor het besturingsproces. Zichtbaar wordt hoe het accent verschuift van taak- en procesintegratie in het werk naar relatie-integratie in de sociale structuur, met innovatieve verandering van de verhouding tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus. Binnen deze nieuwe verhoudingen volgt verdere procesintegratie in de samenwerking.

In termen van *sturing* komt naar voren dat realisatie van een derde fase *sturingresultaat* een derde fase *sturingsstijl* en een derde fase *sturingssysteem* vergt. De overgang van tweede naar derde fase-sturing wordt voor deze drie samenhangende sturingsaspecten inhoudelijk getypeerd.

#### **Toenemende betrokkenheid van de klant bij het primair proces**



Wat zijn de gevolgen van de verandering van (tweede fase-)massaproductie naar (derde fase-)dienstverlening als te realiseren *sturingsresultaat* voor de relatie tussen klant en producent? In essentie gaat het in deze relatie om de verandering van een *eenzijdige relatie tussen een actieve producent en een passieve consument, naar een tweezijdige relatie waaraan zowel dienstverlener als klant actief deelnemen*. Wat houdt deze actieve betrokkenheid van de klant in en wat zijn daarvan de gevolgen voor de organisatie?

Bij de *betrokkenheid* van de klant kan onderscheid worden gemaakt in:

- betrokkenheid bij het *maken* van het product (goederen en/of de diensten) in het primair proces (*visievorming/ontwerp en realisatie/uitvoering*). Dit maken kan geheel of gedeeltelijk door de klant worden uitbesteed, maar de klant kan ook alles zelf doen met professionele *begeleiding*;
- betrokkenheid bij de *sturing* van het proces, variërend van eenmalige interactie bij de aankoop, tot doorlopende interactie voor tussentijdse bijsturing en concretisering.

Bij de verkoop van kant-en-klare materiële producten<sup>7</sup> is de klant passief: er is geen sprake van een interactief samenwerkingsproces bij de totstandkoming dat leidt tot maatwerk. De producent kan het proces geheel zelf sturen/beheersen in een (sociaal ?) regelsysteem met gestandaardiseerde processen.

Bij de verkoop van een dienst komt de dienst in interactie tot stand en 'produceert de klant mee'. Het proces wordt niet eenzijdig beheerst, maar het wordt interactief, gezamenlijk gestuurd. Naarmate de klant actiever mee stuurt in het proces ten behoeve van situationeel maatwerk, zal het communicatieve zelfsturingssysteem met partnership beter voldoen dan het (sociale) regelsysteem dat immers uitgaat van hiërarchische beheersing.

In de overgang van standaardproducten naar meer maatwerk met toenemende betrokkenheid van de klant, is van belang *hoe het management het primair proces definieert* (zie ook Bowen en Lawler, 3.3.4):

- men blijft uitgaan van standaardisatie en streeft naar uitbreiding van het aantal keuzemogelijkheden en meer zelfwerkzaamheid van de klant tijdens het proces (bijvoorbeeld Ikea-meubelen, keuze-toetsen bij telefonische informatie); of
- men kiest voor de overstap naar maatwerk-dienstverlening, eventueel aangevuld met beperkte standaardisatie (bijvoorbeeld in de componenten).

In het eerste geval staat het aanbod centraal en zoekt de klant zich een weg door de grotendeels vastliggende mogelijkheden - al dan niet met begeleiding. Dit zal meestal betekenen dat het steeds meer inspanning kost om de toenemende complexiteit in het aanbod te beheersen.

In het tweede geval staat de vraag van de klant centraal in het creatieve proces bij het zoeken naar een passend antwoord. Men laat het streven naar eenzijdige beheersing los, maar zorgt wel voor een goede 'gereedschapskist' waarin de meest benodigde onderdelen en subroutines standaard aanwezig zijn.

---

<sup>7</sup> Tussen kant-en-klare materiële producten en dienstverlening die geheel op maat tot stand komt ligt een scala van mogelijkheden, met toenemend maatwerk van materiële producten en toenemende standaardisatie van immateriële diensten, en wisselende combinaties van beide.

Waar het hier om gaat is dat het management zich *bewust is van deze keuzemogelijkheid* en óf kiest voor *verbetering* van het primair proces in het tweede fase besturingssysteem (standaardisatie in de 'machine-organisatie') door het bieden van meer interactiemogelijkheden aan de klant, óf voor *innovatie* door over te stappen naar een primair proces op basis van het derde fase besturingssysteem (*maatwerk-dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership in de primair-procesketen*).

Ook als de stap naar maatwerk-dienstverlening is gezet, kan de klant veel uitbesteden aan de producent(en) - zowel de visievorming als de gehele realisatie - als er maar interactieve sturing van het proces is om te verzekeren dat het resultaat bevalt. In dat geval vraagt de klant om een zeer actieve producent en nauwe interactie tijdens het proces.

### **Dominantie van hiërarchische beheersing of dienstverlening z&p in het sturingsproces**

Wat zijn de *gevolgen van de toenemende betrokkenheid van de klant bij het primair proces* voor de keuze tussen *hiërarchische beheersing en dienstverlening z&p in het besturingsproces? En is het management zich van die gevolgen bewust?*

Zoals al eerder naar voren kwam (zie pagina 87), blijkt in de praktijk dat het management in toenemende mate kiest voor maatwerkdienstverlening op basis van zelfsturing en partnership in het primair proces, maar tegelijkertijd zelf vasthoudt aan beheersing met behulp van standaardisatie vooraf en/of correctief ingrijpen achteraf op basis van hiërarchie in het bestuurlijk proces. De interactieve dienstverleningsketen blijft beperkt tot het primair proces en loopt niet door tot aan de sturing van de organisatie als geheel.

Vooraf het eenzijdig ingrijpen ondergraaft de zelfsturing. Bij tweezijdig commitment aan standaardprocedures kan men deze procedures ook als partners wijzigen. *Bij eenzijdig ingrijpen neemt men het stuur over en ontnemt medewerkers de mogelijkheid tot meesturen vanuit eigen gevoel en wil.* Dit creëert een *spanning tussen het primair proces en het besturingsproces*, omdat er tegelijkertijd vanuit twee tegengestelde invalshoeken wordt gestuurd. Er is dan geen sprake van een compromis waar beide partijen wel bij varen, maar van voortdurende ambivalentie en inconsistentie, waardoor met name de mogelijkheden van het maatwerkmanagement niet voldoende tot uiting komen. Dat leidt tot een vicieuze cirkel als het management concludeert dat vasthouden aan beheersing toch beter is.

Het *hiërarchisch uitgangspunt* speelt een belangrijke rol in de spanning tussen primair- en besturingsproces, omdat er in het besturingsproces tot nu toe altijd is uitgegaan van hiërarchie en dit proces in tweede fase 'machine'-organisaties is *losgekoppeld* van het primair proces (scheiding tussen denken/beslissen en doen). Zelfsturing in het primair proces komt in conflict met het hiërarchisch uitgangspunt in het besturingsproces.

Door daar het hiërarchisch uitgangspunt los te laten en over te stappen op dienstverlening z&p, ontstaat er weer een symmetrische relatie (zie Emery op pagina 10), maar nu op basis van gelijkwaardige posities in de formele structuur, waarbinnen het besturingsproces functioneert.

In schema 4.1<sup>8</sup> is voor een aantal organisaties, bezocht in de brede oriëntatie, de positie aangegeven op de dimensies *marktvraag* (primair proces) en *managementstijl* (besturingsproces). In termen van sturing wordt hier de relatie gelegd tussen het te realiseren *sturingsresultaat* en de benodigde *sturingsstijl*.

In het schema geeft de pijl de richting aan van de combinatie standaard-marktvraag en directieve managementstijl in het tweede fase besturingssysteem naar situationeel maatwerk in combinatie met een partnership-managementstijl in het derde fase besturingssysteem. In organisaties die in het ambivalente midden scoren tussen een horizontale en een verticale managementstijl blijkt de spanning tussen het besturingsproces en het primair proces hoog op te kunnen lopen.

Er zijn organisaties die *vrij hoog scoren op maatwerk en ook scoren aan de kant van de hiërarchisch managementstijl* (onder andere de politie). En er zijn organisaties die *relatief laag scoren op maatwerk en hoog op zowel zelfsturing in de productie inclusief de eerste managementlaag (-lagen) als op de hiërarchisch managementstijl daarboven* (onder andere Sigma Coatings).

In deze situaties blijkt het *spanningsveld tussen het primair proces en het besturingsproces - ook volgens direct betrokkenen - groot te zijn*. Een manager sprak van 'langs elkaar schuivende tektonische aardschollen met veel vrijkomende wrijvingswarmte; het zijn volstrekt verschillend werkende systemen; in het onderlinge verkeer begrijpt men elkaar vaak nauwelijks.'

Voor medewerkers is verschuiving van een verticale naar een horizontale managementstijl, een *ontwikkelingsproces naar grotere betrokkenheid via het nemen van vele persoonlijke drempels*. Als in het spanningsveld de spanning oploopt en besloten wordt tot structureel terugdraaien van dit proces naar een verticale managementstijl, dan is dat voor de medewerkers *uiterst pijnlijk en leidt dit tot conflicten en demotivatie* (zie de ervaring in het internationale chemieconcern in slechte tijden, pagina 5).

In organisaties met een *overwegend horizontale managementstijl* blijkt de *spanning tussen het besturings- en het primair proces minder groot, ook al scoort men niet hoger dan halverwege maatwerk en standaardisatie*.

Het blijkt in een organisatie met een relatief platte hiërarchische structuur en beperkt maatwerk - zoals Virgin, Omron - mogelijk om te komen tot overwegend horizontale verhoudingen en een platte informele hiërarchie binnen een vestiging, en soms ook binnen de gehele organisatie. Door de horizontale managementstijl is de spanning met de aanzienlijke mate van zelfsturing in het primair proces, beperkt.

Als in deze situatie de hiërarchische structuur evenwel een functionele indeling kent die kernprocessen doorkruist, dan blijken juist deze functionele scheidingen de processen kwetsbaar te maken, vooral ten behoeve van maatwerk<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Het schema is een variant op het schema voor situationeel leiderschap van Hersey-Blanchard met de dimensies taak (inhoudelijk) en relatie. Marktvraag en taak sluiten op elkaar aan, evenals relatie en managementstijl. Nedap, Mexx, en PIV Eldutronik zijn in het vooronderzoek op deze dimensies gescoord en later in de casestudies nader onderzocht.

<sup>9</sup> Wanneer bijvoorbeeld het verkoopproces grotendeels zelfstandig afgehandeld kan worden in een lokale vestiging op basis van een streven naar partnership met klanten, maar een klant incidenteel niet snel betaalt, dan kan een onnodig probleem ontstaan door een interventie van het hoofdkantoor; in opdracht van het hoofdkantoor moet de klant onder druk worden gezet waardoor het partnership/de vertrouwensrelatie met de

**Gezegden over processen naar zelfsturing:**

- 'the bottleneck is always at the top of the bottle' (HRM-manager DAF)
- 'het loslaten van de traditionele leidinggevende rol is het moeilijkste' (in artikel over zelfsturende teams 'Schoorvoetend naar meer autonomie' van Schutte, PW 30-8-1997)

Naarmate de score meer in de richting gaat van *situationeel maatwerk en men daar ook expliciet voor kiest in de marktpositionering en in het primair proces, dan kan de organisatie zich beter ontwikkelen vanuit het uitgangspunt dienstverlening z&p als besturingsuitgangspunt*. Voorwaarde is dat men zich *bewust* is van de keuzemogelijkheid in het besturingsproces en daar *ook expliciet voor kiest*.

De meeste organisaties die kiezen voor maatwerk in het primair proces lijken zich nog *nauwelijks bewust van de ambivalentie* ten aanzien van het eigen besturingssysteem. Men kiest voor de ingrijpende verandering naar zelfsturing in het primair proces in het kader van het streven naar 'beter en minder', zonder zich te realiseren dat dit ook voor het management in het



Schema 4.1: relatie tussen de aard van de markt vraag aan de organisatie en de bijbehorende managementstijl

---

klant onherstelbaar wordt beschadigd. Ook binnen een lokale vestiging kan bijvoorbeeld door scheiding van verkoop en administratie de klant een goede relatie met verkoop opbouwen, die negatief wordt beïnvloed door een minder klantgerichte administratie.

besturingsproces een ingrijpende verandering inhoudt. De belangstelling en daadkracht is minder gericht op eigen verandering in de richting van dienstverlening z&p en men houdt vast aan de sociale structuur van het tweede fase-systeem.

Gesignaleerd wordt in dit verband dat de dominante managementcultuur in een organisatie diep verankerd ligt in de cultuur van het land waar het hoofdkantoor zich bevindt - en/of waaruit de algemene leiding van de organisatie afkomstig is.

Interessant is de mening van managers te vernemen waarvan de leiding gevestigd is in een land met een meer 'horizontale cultuur', en die zelf verantwoordelijk zijn in hiërarchische en meer horizontale culturen - zoals bij Virgin met het centrum in Londen onder leiding van Richard Branson, de 'retail-manager' voor continentaal Europa.

De managers beschouwen het als een cruciale vaardigheid om *terug te kunnen schakelen* naar een hiërarchische managementstijl in een hiërarchische cultuur. Zelf prefereren ze evenwel de *horizontale stijl* en achten ze die productiever ('medewerkers kunnen veel meer zelf').

Deze managers vinden het logisch dat juist in 'horizontale culturen' de individualisering het verst is gevorderd en dat daar het best geëxperimenteerd kan worden met het nieuwe horizontale besturingsuitgangspunt. Zij vinden het ook logisch dat managers uit hiërarchische culturen veel moeite hebben in platte organisaties, terwijl dit andersom veel minder het geval is ('terugschakelen in de tijd kan wel, maar vooruit schakelen niet'). De managers met voorkeur voor een horizontale stijl bevinden zich, zoals te verwachten valt, vooral in organisaties met accent op maatwerk-dienstverlening.

### Overschakelen op drie sturingsdimensies

Na de bespreking van de gevolgen van het te realiseren derde fase sturingsresultaat voor de daarbij benodigde sturingsstijl, wordt nu ingegaan op de vraag wat er verandert in het besturingsproces zelf. In schema 4.2 is deze verandering visueel weergegeven.

In termen van sturing gaat het om de betekenis van de verandering in het besturingsproces voor het benodigde *besturingssysteem* waarbinnen betrokkenen werken.

Om zicht te krijgen op die verandering in het besturingsproces, wordt het bestuurlijke spanningsveld tussen autonomie en interdependentie beschouwd als een spanningsveld dat is opgebouwd uit drie samenhangende dimensies (Land, 1990):

- de *machtsdimensie*: het hanteren van macht vanuit de *positie* die iemand in zijn omgeving inneemt, gebaseerd op machtsbronnen (formele macht, kennis, et cetera). Er is een spanningsveld tussen *zelfmanagement* in de eigen vrije gedragsruimte en '*grensmanagement*' op de grens tussen eigen vrije gedragsruimte en gedragsruimte van anderen;
- de *wilsdimensie*: het hanteren van de wil, datgene wat iemand wil realiseren vanuit zijn positie. Er is een spanningsveld tussen de eigen *visie* die wordt nagestreefd en de *realiteit* die in interactie met anderen tot stand is gekomen;
- de *communicatiedimensie*: de communicatie/*interactie* met andere mensen die nodig is voor het ontdekken en realiseren van wat iemand wil, vanuit zijn positie. Er is een spanningsveld tussen *individualiseren* (nastreven van eigen belang) en *socialiseren* (nastreven van het collectieve belang, c.q. het belang van anderen).

Deze drie dimensies zijn altijd aanwezig. Van de drie is de *wilsdimensie de centrale richtinggevende dimensie en zijn de beide andere dimensies voorwaardenscheppend* voor het realiseren van de wil. Op de voorwaardenscheppende dimensies is er een polariteit in de bijbehorende spanningsvelden. Er is een pool ten behoeve van het functioneren op een *collectief niveau* (grensmanagement en socialiseren vanuit interdependentie) en een pool ten behoeve van functioneren op het niveau van een *deel van het collectief* (zelfmanagement en individualiseren vanuit autonomie).

Door de wijze waarop in een organisatie de machts- en de communicatiedimensie zijn georganiseerd, worden de condities bepaald voor het willen: wie heeft wat te vertellen en hoe wordt het verteld.

Van de beide voorwaardenscheppende dimensies *creëert de machtsdimensie de condities voor de communicatiedimensie*, omdat daarin de positie in de taak- en de sociale structuur wordt bepaald van waaruit gecommuniceerd wordt in samenwerkingsprocessen<sup>10</sup>.

De gevoeligheid van het *hiërarchisch uitgangspunt* is zo groot, omdat dit uitgangspunt op de machtsdimensie ten aanzien van de onderlinge machtsverhoudingen bepaalt dat er een *rangordening van posities is, niet alleen een ordening*.



Schema 4.2: overschakelen op drie sturingsdimensies

*Als meer wordt gestuurd vanuit collectief niveau dan vanuit delen van een collectief dan wordt dit op de machtsdimensie veroorzaakt door het hiërarchisch uitgangspunt, dat bepaalt dat het hogere niveau de grenzen met de delen eenzijdig mag beheersen en regels mag opleggen ten aanzien van het functioneren binnen de delen. Het hiërarchisch uitgangspunt bepaalt vooral*

---

<sup>10</sup> In 4.2.1 werd al aangegeven dat de taakstructuur, die zelf volgend is op aard van de marktvrage, de condities bepaalt voor de relaties in de sociale structuur en de werk- en samenwerkingsprocessen binnen de structuur. De machtsverdeling in de structuur bepaalt de condities voor de communicatiemogelijkheden in de relaties.

het grensmanagement, zodat eenzijdig de vrije gedragsruimte voor de deelsystemen kan worden aangegeven.

*Als meer wordt gestuurd vanuit autonomie dan vanuit de collectiviteit met eenzijdige afhankelijkheid, dan betekent dit dat men op de wilsdimensie zelf verantwoordelijk is voor het hanteren van het spanningsveld tussen de eigen visie en realiteit. Men stuurt zelf in de eigen werkelijkheid, geeft zelf betekenis aan het eigen gevoel met inzet van de eigen wil, en is zelf verantwoordelijk voor het omzetten van negatief in positief gevoel. Bij dienstverlening z&p wordt uitgegaan van tweezijdige afhankelijkheid, hetgeen betekent dat het individuele sturen zowel tot individueel als collectief (klanten, collega's) omzetten van negatief in positief gevoel dient te leiden.*

Er is dan geen functionele scheiding tussen visie-ontwikkeling in de top en realisatie aan de basis. De scheiding tussen leiders en volgers, managers en arbeiders, denken en doen in het hiërarchische model ontbreekt. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor het eigen sturingsproces en mede verantwoordelijk voor het sturingsproces van het team waarin men het proces-eigendom deelt.

In het primaire proces ontwikkelt men ook een visie ten aanzien van de sturing van het eigen proces en op hogere managementniveaus is men verantwoordelijk voor het scheppen van voorwaarden voor de realisatie van de visie in het eigen sturingsproces.

Dit heeft tot gevolg dat:

- in principe iedereen in de organisatie zich vanuit de eigen positie en visie *zelf dient te committeren* aan de visie van het eigen team, aangevuld met onderlinge afspraken over de onderlinge verwachtingen;
- teams op aansluitende systeemniveaus zich vrijwillig dienen te committeren aan de richting van de visies op die aansluitende niveaus en op basis daarvan aan de afspraken over de onderlinge verwachtingen op de grenzen tussen de niveaus. In deze afspraken committeert men elkaar bij het realiseren van de visies, die - als het goed is - in elkaars verlengde liggen.

Door dit *tweezijdig commitment tussen de organisatieniveaus* wordt de verantwoordelijkheid voor de eigen bijdrage van de delen aan het geheel en van het geheel aan de delen geregeld bij dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. Alle partners op de niveaus zijn medeverantwoordelijk voor het spanningsveld tussen individualiseren en socialiseren. Problemen bij commitment zijn problemen die gezamenlijk tussen de betrokken partners moeten worden opgelost.

Het accent in de sturing verschuift van top-down sturing op collectief niveau naar zelfsturing op ieder niveau.

Het bovenstaande betekent voor de uitwerking van dienstverlening z&p in een besturingssysteem, dat in de sturing uitgegaan wordt van de *eigen verantwoordelijkheid voor de integratie op de drie sturingsdimensies - macht, wil en communicatie*.

### **Van tweede naar derde fase sturingsresultaat, -stijl en -systeem**

Ter afsluiting van de visievorming over de ontwikkeling van hiërarchie naar dienstverlening z&p wordt ingegaan op de samenhang in de verandering van sturingsresultaat, -stijl en

-systeem<sup>11</sup>. In schema 4.3 is deze samenhang weergegeven.



Schema 4.3: van tweede naar derde fasesturingsresultaat, -stijl en -systeem

De samenhang in de drie veranderende aspecten van sturing, als hoekpunten in een driehoek, is terug te vinden in de naamgeving van het sturingsuitgangspunt dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. Verandering van een van de drie aspecten lijkt alleen zin te hebben in combinatie met de beide andere aspecten. De verandering van het te behalen sturingsresultaat (extern) noodzaakt intern tot zowel ontwikkeling van het communicatieve zelfsturingssysteem als zelfsturing & partnership als sturingsstijl ten behoeve van dienstverlening in de hele procesketen, dus ook in het sturingsproces.

In het voorgaande kwam naar voren dat invoering van zelfsturing in het primair proces, zonder gelijktijdige verandering van de beide andere aspecten, de beoogde prestatieverbetering (en dus ook de zelfsturing) kwetsbaar maakt. Ook wanneer maatwerk dienstverlening wordt gecombineerd met zelfsturing in het primair proces, maar de sturingsstijl gericht blijft op hiërarchische beheersing, dan blijkt de ontwikkeling kwetsbaar te zijn. Het management vraagt in dat geval wel een ingrijpend ontwikkelingsproces van de medewerkers maar niet van zichzelf, hetgeen ongeloofwaardig overkomt.

### 4.3 Model dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership

In het model dienstverlening z&p zijn de structuur van en het proces binnen de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus, aangegeven in *één geïntegreerd geheel in een nieuw dominant besturingssysteem*. De structuurvorm sluit weer aan op de procesinhoud, waardoor de ontstane tegenstelling tussen derde faseprocessen binnen een tweede fasestructuur als context wordt opgeheven. Het model toont een derde fasestructuur waarin zowel de onderlinge verhoudingen en posities, als ook de essentie van het proces zichtbaar zijn. Bovendien is aangegeven hoe vanuit een dergelijke relatie grotere organisatorische gehelen kunnen worden opgebouwd.

---

<sup>11</sup> In de familie-organisatie in het natuurlijk systeem als besturingssysteem is het beoogde sturingsresultaat zelfvoorziening (produceren om in de eigen levensbehoeften te kunnen voorzien) en is de sturingsstijl 'hiërarchisch leiden door de patriarch'.



Zoals zal blijken, is de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus *een nieuwe relatie in het besturingsproces, die gebaseerd is op een basisvorm van elke relatie in de gehele procesketen* van de klant naar de sturing van de organisatie als geheel, waarin het dienstverleningsproces tot stand komt. Deze *basisvorm van de relatie tussen klant en dienstverlener gaat uit van zelfsturing en partnership en is de kern van het model dienstverlening z&p*.

De presentatie van het model dienstverlening z&p is als volgt opgebouwd:

- *besturingsuitgangspunt en 'programma van eisen'*;
- *groepsniveau*, en voor zover relevant individueel niveau (*micro*); visueel wordt het model op dit niveau voorgesteld door de *stuurcirkel van een zelfsturend team* (schema 4.4);
- *organisatieniveau*, inclusief verbinding tussen groepen (*meso*) en met externe klanten; visueel wordt het model voorgesteld *door twee verbonden stuurcirkels tussen klant en dienstverlener en door de daarop gebaseerde clusterstructuur en de procesketen tussen externe klant en sturing van de organisatie als geheel* (schema's 4.5, 4.6, 4.7);
- relatie tussen *aansluitende organisatieniveaus*, inclusief de relatie tussen groeps- en organisatieniveau (*meso-micro*); het model van deze relatie wordt visueel voorgesteld als een *specifieke invulling van de basisvorm van twee verbonden stuurcirkels* (schema 4.8);
- *ontwikkeling van het sturingsproces op groeps- en op organisatieniveau*, inclusief de verbinding tussen beide; het model wordt visueel voorgesteld in de schema's groepsonwikkelingsproces (4.9) en ontwikkeling van het sturingsproces (4.10).

Eerst worden de algemene kenmerken van het nieuwe uitgangspunt - dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership - aangegeven als alternatief voor het hiërarchisch uitgangspunt. In het 'programma van eisen' wordt ingegaan op de kenmerken van de *specifieke situatie*, waarin het nieuwe besturingsuitgangspunt en het daarop gebaseerde model dienstverlening z&p past en op de eisen die deze situatie stelt aan het model.

Daarna wordt het model dienstverlening z&p verder opgebouwd vanuit het microniveau, *omdat daar de communicatieve zelfsturing begint*.

Vervolgens komt de externe relatie van een groep met andere partners in het grotere geheel in het algemeen aan de orde.

*Dan pas* is het mogelijk om de specifieke relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in modelvorm weer te geven, waarop het onderzoek is gefocust.

Vanuit het model dienstverlening z&p wordt tot slot de ontwikkeling in het sturingsproces in modelvorm weergegeven.

Na de presentatie van het model volgt in 4.4 de toelichting voor een aantal relevante thema's. In deze toelichting wordt onder meer de relatie gelegd tussen de kenmerken van het model en de gevonden aanknopingspunten in het theoretisch perspectief.

### 4.3.1 Besturingsuitgangspunt met 'programma van eisen'

#### **Besturingsuitgangspunt: dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership**

In het kader van het streven naar 'beter en minder' wordt als *strategisch uitgangspunt ten aanzien van de marktpositionering* gekozen voor het leveren van *'hoogwaardige dienstverlening/maatwerk'* in plaats van dominantie van standaardproducten. Uit deze keuze

volgt de keuze voor het besturingsuitgangspunt 'dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership' in plaats van het hiërarchisch uitgangspunt.

*Algemene kenmerken van het uitgangspunt dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership* zijn de volgende.

- Het *communicatieve zelfsturingssysteem* is het dominante besturingssysteem; een organisatie is een zelfsturend systeem dat - bij meerdere deelsystemen - is opgebouwd uit *zelfsturende deelsystemen* in meerdere organisatieniveaus. In *partnership* wordt *samengewerkt voor maatwerk-dienstverlening aan klanten in markten*.
- De macht in de organisatie wordt gedeeld en verspreid in een *ordering* in de structuur en de processen van samenwerkende deelsystemen in de vorm van zelfsturende teams met *proceseigendom* van een *kernproces*, met - idealiter - geen positionele rangordening tussen en binnen de teams. Dit ten behoeve van situationele dienstverlening in de eigen werkelijkheid met klanten en toeleverende dienstverleners op basis van directe betrokkenheid.
- De *relatie tussen klantvraag en het organisatie-antwoord is een directe situationele dienstverleningsrelatie met tweezijdig commitment*, waarin de vraag als geheel wordt afgehandeld in een interactief proces met de klant door een zelfsturend team, dat zo nodig voorgaande zelfsturende teams in een *keten van kernprocessen* inschakelt. Hierdoor kan rekening worden gehouden met specifieke wensen van klanten. De procesketen begint bij de klant en eindigt bij het voorwaardenscheppende sturingsproces van de organisatie als geheel.

### **'Programma van eisen' voor dienstverlening z&p**

Het programma van eisen bestaat uit *gunstige condities voor het dienstverleningsmodel z&p in de situatie* en *grenzen/eisen die de situatie stelt aan het model*. Daarbij wordt aangegeven welke *voordelen* van het model moeten worden gerealiseerd, welke potentiële *nadelen* er zijn en welke eisen aan de oplossing van deze nadelen worden gesteld.

Het programma van eisen voor organiseren vanuit het uitgangspunt dienstverlening z&p bevat de volgende kenmerken.

- *Een behoefte aan hoogwaardige dienstverlening/maatwerk, inclusief flexibiliteit en voortdurende vernieuwing/innovatie (externe marktconditie)*.  
Hieraan is meer behoefte dan aan goedkope standaardoplossingen en de marktpositionering van de organisatie is hierop afgestemd.  
Het dienstverleningsmodel z&p dient hierin beter te presteren - *voordeel* - dan het hiërarchisch model, door kwalitatief hoogwaardige interactie vanuit procesverantwoordelijkheid en tweezijdige afhankelijkheid en commitment in een marktgerichte structuur.  
De ruimte voor *creativiteit en bewust ervaringsleren (individueel en collectief) is ingebouwd*. De organisatie dient flexibel te kunnen reageren op veranderingen in de vraag (onder andere wat betreft het volume).
- *De ontwikkeling van het individueel vermogen tot zelfsturing en partnership, inclusief visievorming en communicatie (externe cultuurconditie)*.  
Dit vergt een *maatschappelijke omgeving met een relatief hoog welvaartsniveau en bijbehorend hoog opleidingsniveau en lange levensduur* van mensen; er is een *individueel*

*georiënteerde cultuur met weinig onzekerheidsvermijding/hoge ondernemendheid en een sociale structuur met relatief weinig machtsafstand, waarin zowel resultaten als - 'volwassen' - relaties belangrijk zijn.*

Volwassen mensen moeten niet te veel van de familie of van het sociale regelsysteem verwachten en zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen bijdrage en de eigen behoeften.

In internationale organisaties is het van belang dat organisatiedelen in deze maatschappelijke omgeving van de leiding van de gehele organisatie de ruimte krijgen om zich in de richting van het dienstverleningsmodel z&p te ontwikkelen. Het bevordert het proces aanzienlijk als de leiding zelf uit deze soort individu-georiënteerde omgeving komt.

- *Een waarborg voor tijdige oplossing van conflicten en crises (interne conflictconditie).*  
Door de tweezijdige afhankelijkheid is het mogelijk dat men er in de onderlinge samenwerking niet goed genoeg uitkomt. De waarborg voor een tijdige oplossing van conflicten ligt enerzijds in het *verbeteren van de vaardigheden van de partners in de samenwerking, en in het beperken van de onderlinge afhankelijkheden door een goede proces-afbakening*. Anderzijds dienen er ook wegen aanwezig te zijn waarlangs problemen kunnen worden opgelost als de onderlinge samenwerking te lang stagneert. Het besturingssysteem dient te voorzien in *systeembeveiliging* als interne stagnatie de organisatie in gevaar brengt (in de beide voorgaande ontwikkelingsfasen stond het hiërarchisch uitgangspunt centraal in de systeembeveiliging). Ook hier staan in principe twee wegen open: de weg van de *onafhankelijke begeleiding/arbitrage door derden* (arbitrage gaat verder dan begeleiding, omdat de arbiter bindend beslist), en de weg van het *tijdelijk terugvallen van partnership naar hiërarchie in geval van een noodtoestand*.
- *De ondersteuning door hoogwaardige informatietechnologie ten behoeve van de integratie van de zelfsturende teams (interne informatieconditie).*  
Relevante informatie over klanten, de afhandeling in het primair proces en de aansluiting bij managementprocessen, moet voortdurend door betrokkenen worden ingevoerd, en dient voortdurend beschikbaar te zijn voor alle betrokkenen. Dit vereist *geïntegreerde informatiesystemen*. In het dienstverleningsproces weet zodoende degene die verantwoordelijk is voor het contact met de klant, wat in het eigen team gebeurt en, zo nodig, in voorgaande teams. Hierdoor kan op ieder moment actie worden genomen. De verschillende deelwerkzaamheden in de zelfsturende teams zijn met behulp van informatietechnologie aan elkaar verbonden.
- *Een waarborg in de cultuur dat commitment aan dienstverlening aan klanten niet ontaardt in verwaarlozing van de eigen belangen (interne stresspreventieconditie).*  
Partnership voor dienstverlening heeft als inherente zwakte niet alleen het risico van stagnatie bij conflicten, maar ook het risico van te veel commitment aan klanten. Als het volgens de organisatiecultuur normaal is om 'alles' te doen voor de klant dan kan dit meer van betrokkenen vragen dan gezond is. Het fenomeen 'burn-out' wordt steeds meer waargenomen. De oorzaak is gewoonlijk dat betrokkene beter zorgt voor de klant dan voor zichzelf: zelfsturing als complement van partnership wordt dan verwaarloosd.

De beide externe condities maken *toenemende procesintegratie* in de organisatie zowel noodzakelijk als mogelijk. De drie interne condities zijn interne eisen ten aanzien van toenemende procesintegratie.

Over de voor- en nadelen van het model dienstverlening z&p op *maatschappelijk macroniveau* en op het *microniveau van individuen*, kan veel worden gezegd. In dit bedrijfskundig onderzoek blijft dit beperkt tot beantwoording van de vraagstelling ten aanzien van 'empowerment' van de medewerkers en de resultaten van de organisatie op de markt. Op individueel niveau lijkt de combinatie van zelfsturing en partnership een verbetering, omdat beter ingespeeld kan worden op de eigen werkelijkheid, zonder te vervallen in egoïsme. Men kan de eigen bijdrage zelf vormgeven.

### 4.3.2 Micro: groeps- en individueel niveau

De visuele voorstelling van het model op dit niveau is weergegeven in de *stuurcirkel van een zelfsturend team* (schema 4.4).

In het model wordt op microniveau uitgegaan van de volgende kenmerken.

#### 1 Groep

- Een groep is een *zelfsturend team* (permanent of ad hoc) met *proceseigendom*, dat wil zeggen met resultaatverantwoordelijkheid en bevoegdheid voor de dienstverlening in het eigen *kernproces* en voor het eigen interne sturingsproces.
- Het team presteert op het niveau van een '*open groep*', in een *interactief cyclisch sturingsproces* met individueel en collectief bewust ervaringsleren (verbeteren, vernieuwen, innoveren en 'leren te leren'), waarin de dienstverlening en de interne sturing tot stand komen. Het team is zelf verantwoordelijk voor het vinden van oplossingen met toegevoegde waarde binnen de grenzen van het eigen proces; afspraken (ook over standaardprocedures) worden (intern en extern) gemaakt op basis van *tweezijdig commitment tussen partners*. Wijziging van die afspraken kan alleen plaatsvinden als ook de partner daarmee akkoord gaat. Het cyclische sturingsproces heeft als fasen in het dienstverleningsproces (buitencirkel) *waarnemen, visievormen, willen en realiseren*, en als fasen in het interne sturingsproces (binnencirkel) *koers zoeken (inclusief koers bepalen) en koers houden*. De groep is verantwoordelijk voor het eigen sturingsproces met het spanningsveld tussen virtuele en fysieke realiteit.
- In het team *vult men elkaar zodanig aan* in benodigde kwaliteit en tijd dat de dienstverlening en het sturingsproces over het algemeen naar tevredenheid van betrokkenen verlopen (met omzetting van negatieve in positieve emotie). Daartoe is er, naast een zo breed mogelijke inzetbaarheid in de dienstverlening - en zo weinig mogelijk arbeidsdeling -, een flexibele ordening van teamrollen/-taken in een interne *portefeuilleverdeling* van respectievelijk teamrollen/-taken in het interne sturingsproces, relatiebeheer naar externe relaties en specialistische taken met daarvoor benodigde vakkundigheid in de dienstverlening.
- *Resultaten en waardering* van het team worden bepaald door de *bijdrage* die geleverd wordt aan het totale resultaat en de *waardering* daarvan in de gehele dienstverleningsketen, in de *ogen van de partners in de keten, vooral de klanten*.

## 2 Individu

- Teamleden sturen zichzelf en zijn zelf verantwoordelijk voor de eigen bijdrage binnen de teamverantwoordelijkheid als geheel, op basis van *innerlijk commitment* en *positionele gelijkwaardigheid*.
- De eisen die *situaties* stellen aan het team bepalen hoe de teamleden in onderlinge afstemming handelen, wie leidt en wie volgt, met gebruikmaking van elkaars sterke kanten en acceptatie van elkaars zwakke kanten en bereidheid tot ervaringsleren binnen de eigen mogelijkheden. De portfeuilleverdeling is daartoe een hulpmiddel: door uit te gaan van een ieders specifieke capaciteiten en zelfsturing kunnen mensen *hogere prestatieniveaus* bereiken dan haalbaar zijn in de positie van volgers die instructies uitvoeren.
- *Resultaten en waardering* van teamleden worden bepaald door de bijdrage die geleverd wordt aan het teamresultaat en de *waardering* daarvan *in de ogen van de partners in het team en de eigen klanten*. *Formele posities zijn gelijkwaardig, prestaties niet*.
- Het *mensbeeld* waarvan wordt uitgegaan sluit aan bij mensbeeld Y van McGregor<sup>12</sup>, met dien verstande dat duidelijker dan voorheen wordt uitgegaan van de menselijke potentie tot zelfsturing *in combinatie met partnership* ten behoeve van dienstverlening. Deze duidelijkheid veronderstelt ook duidelijkheid over het bijbehorende *sturingsproces (individueel en collectief) en de daarvoor benodigde condities*.

De organisatie is opgebouwd uit zelfsturende individuen die verantwoordelijk zijn voor hun eigen functioneren; zij dienen er zelf voor te zorgen dat de eigen bijdrage en de bevrediging van de eigen behoeften met elkaar in balans zijn. Maar om mee te kunnen komen in de ontwikkeling naar steeds hogere prestatieniveaus, is ontwikkeling van de zelfsturing (individualisering) niet genoeg. *Er ontstaat een groeiende noodzaak om zelfsturing te combineren met partnership, omdat in de zelfsturing blijkt dat mensen niet alleen mogelijkheden hebben maar ook beperkingen*; samenwerking op basis van aanvullendheid binnen vertrouwensrelaties met respect voor elkaars sterke en zwakke kanten maakt *synergie* mogelijk. *Er bestaat geen autonomie zonder (wederzijdse) afhankelijkheid*. Het communicatieve zelfsturingssysteem vergt van de deelnemers sturing waarin op basis van ervaring geleerd kan worden tot op het niveau van de 'take-back cyclus' (Cornelis); als de eigen strategie niet werkt, met bijbehorend negatief gevoel, dient zelf gekozen te worden voor een nieuwe strategie en zo nodig voor een nieuw doel met bijbehorende strategie. *Partnership in een groep en met partners in de procesketen buiten de groep*<sup>13</sup> bieden de noodzakelijke ondersteuning van het cyclische sturingsproces (individueel en collectief) op basis van ervaringsleren.

Het derde fase besturingssysteem verwacht van deelnemers zelfsturing en partnership voor een hoger prestatieniveau dan mogelijk is bij hiërarchische beheersing in het tweede fase besturingssysteem. In het tweede fase systeem ligt het haalbare niveau lager omdat het

---

<sup>12</sup> Mensbeeld Y van McGregor (1960), ook wel Theorie Y genoemd, gaat uit van de volgende aannamen: 1. mensen streven naar bevrediging van behoeften volgens de gehele behoeftenhiërarchie van Maslow (niet slechts het onderste deel daarvan); 2. mensen streven naar en zijn in staat tot volwassen gedrag in het werk met een zekere mate van autonomie en onafhankelijkheid, een lange termijn perspectief en een mate van flexibiliteit bij het aanpassen aan omstandigheden; 3. mensen zijn primair intern gemotiveerd en zelfsturend; 4. er is geen inherent conflict tussen zelf-realisatie en organisatiedoelen en mensen zijn vrijwillig bereid om eigen en organisatiedoelen te integreren.

<sup>13</sup> Dit vergt goede 'feedback' en zo nodig coaching bij het overwinnen van de eigen 'blinde vlekken', met omzetting van negatief in positief gevoel.

wantrouwen ten aanzien van zelfsturing en partnership door medewerkers is geïnstitutionaliseerd en er derhalve ambivalentie blijft tussen de mensbeelden X en Y.

### 4.3.3 Meso: organisatieniveau

De visuele weergave van het model op dit niveau is opgenomen in het schema *partnership in een clusterstructuur I*, in het schema van de *clusterstructuur* als geheel platte organisatiestructuur, en in het schema van de *procesketen tussen klant en sturing van de organisatie als geheel* (respectievelijk de schema's 4.5, 4.6, 4.7).

In het model wordt op organisatieniveau uitgegaan van de volgende kenmerken:

#### 1 Organisatiestructuur<sup>14</sup>

- Door opbouw van de organisatiestructuur vanuit delen in de vorm van zelfsturende teams met proceseigendom van een kernproces, wordt *geïnstitutionaliseerd* dat in de organisatie als geheel het groepspresteren op het niveau van de *open groep* uitgangspunt is. De organisatie is opgebouwd uit marktgerichte en dienstverlenende zelfsturende deelsystemen met een ordening zonder rangorde.
- Bij de opbouw van de structuur is de *klant het vertrekpunt van één dienstverleningsproces met minimale procesdeling*, dat wil zeggen in een zo kort mogelijke keten van kernprocessen - zo weinig mogelijk arbeidsdeling - met bijbehorende zelfsturende teams, die door loopt tot en met het sturingsproces van de organisatie als geheel. Deze keten bestaat uit drie subketens:
  - de *primair procesketen*, waarin de diensten aan de externe klant worden geproduceerd;
  - de *besturingsketen*, waarin de besturingsprocessen op de verschillende organisatieniveaus op elkaar worden afgestemd;
  - en de *ondersteuningsketen*, waarin de ondersteunende dienstverlening wordt geproduceerd; deze wordt zoveel mogelijk uitbesteed, want is geen 'corecompetence'. In de besturings- en in de ondersteunende keten worden voorwaardenscheppende diensten geproduceerd voor het primair proces.
- Elk zelfsturend team is verantwoordelijk voor de *besturing* van het eigen proces als deel van de bestuurlijke keten ('rond maken van de stuurcirkel'), en voor de daaruit voortkomende dienstverlening als deel van de betreffende subketen in de dienstverlening. Het is mogelijk om een kernproces, bijvoorbeeld een geïntegreerd verkoop - en ontwikkelingsproces, te laten verzorgen door een zelfsturend team op ad hoc basis als projectteam. Als dit veelvuldig voorkomt, fungeren de permanente teams waar deze mensen uit afkomstig zijn, niet meer als dienstverlenende teams maar als thuisbasis (kenniscentrum). Het externe relatiebeheer kan niet door ad hoc teams op doorlopende basis worden verzorgd en moet op andere wijze worden georganiseerd. De ontwikkeling van een ad hoc team naar 'open groep'-niveau behoeft extra aandacht vanwege de korte levensduur.
- De keten in het primair proces vormt een stuurcirkel die *begint bij waarneming van de (externe) klant en diens vraag en eindigt met de realisatie van de dienst en de acceptatie*

---

<sup>14</sup> Met 'organisatiestructuur' wordt bedoeld op de formele structuur waarin de taakstructuur (organisatie van het werk, taakverdeling over organisatorische eenheden) is geregeld als het formele kader voor de sociale structuur (organisatie van de mensen).

van de klant. De zelfsturende teams in deze keten, met ieder een eigen stuurcirkel, vormen samen de totale stuurcirkel.

- Een organisatorisch geheel dat is opgebouwd uit zelfsturende teams is een *cluster* met een managementteam, dat als zelfsturend team het kernproces van de sturing van de cluster als geheel verzorgt, en eventueel een supportteam voor de interne ondersteunende dienstverlening in het cluster (zie het schema van een clusterstructuur als bovenaanzicht van onderling verbonden cirkels).

Een cluster is zo compleet mogelijk toegerust om klanten in de eigen externe - of interne - markt zo zelfstandig mogelijk te bedienen en functioneert als een gemeenschap van partners (bij voorkeur niet groter dan 150 personen als 'menselijke maat' waardoor het mogelijk is iedereen tenminste oppervlakkig te kennen). Men heeft de stuurcirkel voor het primair proces zoveel mogelijk in eigen huis. Naarmate dit meer het geval is kan het clustermanagementteam voor een groter deel van het primair proces een integrerende bijdrage leveren bij de afstemmingen tussen de zelfsturende delen in de procesketen binnen het cluster; een zo groot mogelijke 'span of support' van het managementteam wil vooral zeggen, integratie van een zo groot mogelijk deel van het primair proces.

Het kan wenselijk zijn om de keten van kernprocessen in het primair proces op te delen in zelfstandige clusters voor één kernproces, bijvoorbeeld om redenen van geografische ligging of voordelen van schaalgrootte.

Nota bene: theorievorming over grotere organisatorische gehelen dan een cluster staat niet centraal in dit onderzoek. Om het beeld compleet te maken wordt in een voetnoot speculatief aangegeven hoe deze overkoepelende structuur op dezelfde wijze kan worden vormgegeven<sup>15</sup>.

## 2 Relaties in de organisatiestructuur

- Relaties tussen de zelfsturende teams zijn *interactieve dienstverleningsrelaties op basis van zelfsturing en partnership*. Deze zijn gestructureerd in een *dienstverleningsketen met maximale procesintegratie*: de dienstverlener aan de externe klant is zelf klant van de voorganger in het proces als dienstverlener, enzovoort.<sup>16</sup> Daarnaast is er een wederkerige

---

<sup>15</sup> Een organisatie met meerdere primaire procesclusters is opgebouwd uit een zo klein mogelijk aantal overkoepelende organisatieniveaus om de besturingsprocesketen zo kort mogelijk te houden. Op deze niveaus bestaan stuurclusters en supportclusters. In een stuurcluster staat het sturingsproces voor een overkoepelend organisatorisch geheel centraal. Dat sturingsproces wordt verzorgd door het managementteam van het stuurcluster, met ondersteuning van supportteams. Het is ook mogelijk dat de ondersteuning van een managementteam wordt verzorgd door een supportcluster. In dat geval heeft de structuur op dit overkoepelende niveau, opgebouwd uit clusters, dezelfde vorm als de structuur van een cluster, met het verschil dat de ondersteuning en het naast-lagere niveau bestaat uit zelfsturende clusters in plaats van zelfsturende teams. Op deze manier ontstaat een structuur voor de organisatie als geheel waarvoor geldt dat het geheel en delen op dezelfde manier zijn opgebouwd.

<sup>16</sup> In de dienstverleningsketen in het primair proces is dit een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid in veel situaties. De relatie met een klant wordt namens de organisatie beheerd door een relatiebeheerder/account-manager die zich meestal zal bevinden in het zelfsturende team dat de eerste schakel vormt in de keten (verkoopteam). Tijdens de dienstverlening zal de klant in veel gevallen ook een relatie opbouwen met dienstverleners in volgende schakels (de klant produceert immers mee tijdens het proces). De relatiebeheerder/account-manager blijft dan verantwoordelijk voor het functioneren van de relatie tussen de organisatie als geheel en de klant en zal zo nodig coördinerend optreden naar de zelfsturende teams die betrokken zijn bij de dienstverlening.

dienstverleningsrelatie tussen teams met hetzelfde kernproces bij capaciteitstekort en functionele samenwerking.

De dienstverlening vindt plaats binnen een verbinding van de stuurcirkels van klant en dienstverlener, die bestaat uit:

- *open informatievoorziening* (verbinding van de waarneming);
- *tweezijdig commitment* (verbinding van de wil);
- *wederzijdse 'coaching' en facilitering*;
- en zo nodig *onafhankelijke begeleiding/arbitrage bij conflicten* (zie het schema Partnership in de clusterstructuur I). De kwaliteit van de verbinding is doorslaggevend voor de kwaliteit van de dienstverlening en is gebaseerd op de mate van tweezijdig commitment en onderling vertrouwen in de relatie. Dit is meer een kwestie van innerlijk weten dan van meten: meten is hulpmiddel.

- *Diensten* die kunnen worden verleend aan de klant betreffen iedere fase van de stuurcirkel:
  - *informatie verstrekken*;
  - *visie vormen* (ontwerp, advies);
  - *'deals' afsluiten* (wilsafstemming in verkoop en in management)
  - *visie realiseren* (uitvoerend werk);
  - *coachen en faciliteren* (begeleiden/ondersteunen als de klant procesverantwoordelijk is, bijvoorbeeld manager-coach in het bestuurlijk proces).

De diensten die worden geleverd zijn delen uit de stuurcirkel van de klant en diens interactie met stuurcirkels van anderen, die de klant heeft uitbesteed aan de dienstverlener. Deze diensten kunnen gecombineerd en ook afzonderlijk als kernproces worden aangeboden.

- Het *dienstverleningsproces* tussen klant en dienstverlener bestaat uit vijf interactieve stappen waarin de onderling verbonden stuurcirkels worden doorlopen:
  - *informereren*; over vraag en aanbod, verbinden van de waarneming;
  - *voorbereiden/visievormen*;
  - *opdracht/committeren vooraf*; verbinden van de wil;
  - *realiseren*; de dienst wordt gerealiseerd;
  - *accepteren/evalueren/belonen/committeren achteraf*; is de opdracht gerealiseerd en het negatieve tekortgevoel omgezet in een positief gevoel?

Er wordt van uitgegaan dat de klant actief deelneemt als partner in het dienstverleningsproces. Dit betreft alle procesfasen, eventueel met uitzondering van de realisatie. De realisatie van de afgesproken dienst kan geheel door de dienstverlener worden uitgevoerd of in een onderlinge taakverdeling waarin ook de klant produceert.

Voor een managementteam geldt dat *sturingsdiensten* worden gerealiseerd in de buitencirkel van de stuurcirkel - visie vormen, 'deals' maken, coachen/faciliteren en informeren (de visierealisatie is immers gedelegeerd) - en bovendien het interne sturingsproces in de binnencirkel moet worden verzorgd.

- *Conflicten* tussen partners worden bij voorkeur onderling opgelost. Als dit niet kan, is men zelf verantwoordelijk voor het tijdig organiseren van begeleiding of arbitrage binnen een vooraf vastliggend procedureel kader waaraan men zich heeft gecommitteerd. Begeleiding/arbitrage bij conflicten op hetzelfde organisatieniveau vindt plaats door een manager-coach uit het managementteam(s) op het naast-hogere organisatieniveau. Voor conflicten tussen niveaus dient onafhankelijke begeleiding/arbitrage te worden geregeld.



#### 4.3.4 Micro-meso: relatie tussen aansluitende organisatieniveaus, inclusief tussen groeps- en organisatieniveau

Deze relatie staat centraal in de vraagstelling van het onderzoek. Het is de relatie tussen teams op aansluitende organisatieniveaus in de bestuurlijke procesketen, die loopt van de teams in het primair proces als klant naar het team dat de organisatie als geheel stuurt.

De visuele voorstelling van het model op dit niveau is weergegeven in schema 4.8 *partnership in een clusterstructuur II*.

In het model wordt voor de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus, inclusief tussen groeps- en organisatieniveau, uitgegaan van de volgende kenmerken.

##### 1 Verhouding en rolverdeling<sup>17</sup>

- De verandering van de *verhouding* tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus vormt de kern van de verandering van het hiërarchisch uitgangspunt naar het uitgangspunt dienstverlening & de verhouding verandert ten aanzien van:
  - *aard van de dominantie/submissie* (leiden-volgen): primair situationeel vanuit gelijkwaardige ordening van posities in de structuur (horizontale managementstijl) in tegenstelling tot positiegebonden in ongelijkwaardige rangorde (verticale managementstijl). Bij gelijkwaardige ordening geldt het primaat van de situatie zowel binnen teams als in de relatie tussen teams; de onderlinge rolverdeling is een hulpmiddel;
  - *motivatie tot presteren*: innerlijk en tweezijdig commitment in tegenstelling tot commitment voor beloning/onder dwang in eenzijdige afhankelijkheid;
  - *aard van het besturings-/leerproces en meerwaarde*: tweezijdig machtigen/verantwoordelijk maken/vertrouwen en individueel en collectief bewust ervaringsleren voor maatwerk in tegenstelling tot eenzijdig reguleren/beheersen/control en routinelere ten behoeve van standaardproducten/-diensten.
- *Sturingsprocessen op aansluitende organisatieniveaus worden gescheiden, men is contractpartner in een dienstverlenende relatie*; scheiding is nodig om dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership in de bestuurlijke procesketen mogelijk te maken - onder andere geen linking-pin constructie; de relatie tussen twee teams in de besturingsketen is een contractrelatie tussen zelfstandige partners, met gelijkwaardig geven en nemen. Omdat de externe klant het startpunt is van het dienstverleningsproces, is in de besturingsprocesketen een team op een naast-lager niveau klant van een dienstverlenend team op het naast-hogere niveau. Bij voorkeur geen deelname van een persoon aan twee teams met een contractrelatie.
- *De rolverdeling van sturingsrollen tussen mensen op aansluitende sturingsniveaus verandert ingrijpend*; er is niet meer een leider met dominantie in positie, visie en communicatie, maar verdeling van sturingsrollen over de niveaus met in ieder team een coördinator als spil/katalysator in het sturingsproces.  
Binnen het partnership zijn de rollen als volgt verdeeld:

---

<sup>17</sup> Verhouding en rolverdeling: hier gaat het in het bijzonder om de doorwerking van de verandering in de formele relatie tussen aansluitende organisatieniveaus binnen de formele organisatiestructuur, naar de verandering van de sociale structuur tussen de betrokken mensen. Op het begrip 'verhouding' wordt nader ingegaan op pagina 152.

- *naast-'hogere' niveau*: dienstverlening is voorwaarden scheppen door middel van vormen en bepalen van een visie op de koers van de organisatie en de benodigde middelen, 'deals maken' met partners, coachen/faciliteren van de realisatie en zo nodig arbitrerende bij conflicten (waar de arbiter zelf buiten staat), informeren (kortom inhoudelijke sturing op hoofdlijnen en relatiebeheer voor externe en interne partners), de interne bedrijfsvoering binnen het team verzorgen.

Binnen het team is er een *interne portefeuillevdeling* ten aanzien van interne inhoudelijke sturing van de eigen dienstverlening en de interne bedrijfsvoering en beheer van externe relaties aansluitend op de teamrolverdeling op basis van zelfsturing.

- *naast-lagere niveau*: dienstverlening is realiseren van de overeengekomen koers door zelfsturing met een *interne portefeuillevdeling* net als bij het naast-hogere team.

Ieder team heeft *één manager-coach* uit het naast-hogere managementteam.

- Net als bij het managementteam als geheel (zie pagina 129), wordt ook voor het relatiebeheer van een teamlid als manager-coach naar zelfsturende teams gestreefd naar een zo groot mogelijke integrerende bijdrage door het combineren van teams die op elkaar aansluiten in een zo groot mogelijk deel van de (primaire) procesketen binnen de cluster. Juist door de positie buiten het primair proces kan de manager-coach een unieke bijdrage leveren aan de afstemming tussen en binnen de teams in de procesketen.
- In de verbinding *tussen twee organisatieniveaus* is er ten gevolge van het ontbreken van een hiërarchie in organisatieniveaus de mogelijkheid tot onafhankelijke *arbitrage en begeleiding door derden*, bij conflicten die niet zelfstandig kunnen worden opgelost. Betrokkenen zijn zelf verantwoordelijk voor het tijdig organiseren van begeleiding/arbitrage. Aangezien zelfsturing en partnership voorop staan, dient de arbitrage beperkt te blijven tot noodgevallen.

## 2 Proces

- De *verbinding* tussen twee teams in het besturingsproces is met name de verbinding tussen de twee visies op basis van tweezijdig commitment (verbinding van de wil in een door betrokkenen bewust gewild proces), en de open informatie uitwisseling ten behoeve van het waarnemen in het sturingsproces op beide niveaus (verbinding van de waarneming) in een vertrouwensrelatie. Hierdoor wordt de fysieke realiteit in het primair proces gekoppeld aan de visie (=virtuele realiteit, zie toelichting) op ieder organisatieniveau in het sturingsproces. Daarbij geldt dat ieder team in de besturingsprocesketen verantwoordelijk is voor de dienstverlening in het eigen kernproces en daar als contractpartner ook op wordt aangesproken. Ieder team is zelf verantwoordelijk voor de zelfsturing, er van uitgaande dat het voorwaardenscheppende team op het hogere organisatieniveau inderdaad de benodigde voorwaarden schept. In het *partnercontract dient hierover tweezijdig commitment* te worden aangegaan. Eindverantwoordelijkheid van het hogere niveau verliest betekenis.
- Binnen de verbinding via informeren en committeren wordt er tussen de teams op twee aansluitende organisatieniveaus *samengewerkt zonder in elkaars verantwoordelijkheden te treden*. Voor managers in een managementteam betekent dit dat men voorwaarden schept voor de realisatie van beleid door respectievelijk een goede kwaliteit van het beleid zelf, zeker stellen van commitment bij partners en 'coaching' en faciliteren van de realisatie.
- Een manager-coach helpt een team dat door hem gecoacht wordt bij het oplossen van de eigen teamproblemen, *zonder deze over te nemen* (met uitzondering van arbitrage in noodgevallen). Zo nodig confronteert hij het team als er een te grote discrepantie ontstaat

tussen het aangegane commitment en de realisatie in de werkelijkheid. Bij het coachen gaat het niet zozeer om het toevoegen van inhoudelijke deskundigheid, maar om vanuit een positie buiten het team te *begeleiden bij het oplossen van problemen in het sturingsproces* - rondmaken van de stuurcirkel en zelf omzetten van negatief in positief gevoel -.

#### 4.3.5 Ontwikkeling van het sturingsproces

Het model voor de ontwikkeling van het sturingsproces is weergegeven in schema 4.9 *groepsontwikkelingsproces* en schema 4.10 *ontwikkeling van het sturingsproces op organisatieniveau*, inclusief de verbinding tussen groeps- en organisatieniveau. Het model sluit aan op het ontwikkelingsproces van een groep naar zelfsturing op microniveau (3.4.3) en op het ontwikkelingsproces op organisatieniveau tot nu toe zoals dat in 3.3 is aangegeven.

In het model wordt voor de ontwikkeling van het sturingsproces uitgegaan van de volgende kenmerken.

##### 1 Het sturingsproces ontwikkelt zich in drie fasen.

- Het *ontwikkelingsproces van sociale systemen in het algemeen* langs de drie systeemontwikkelingsfasen volgens het *model van Cornelis is uitgangspunt* voor de ontwikkeling in organisaties op micro- en mesoniveau (inclusief de verbinding tussen beide niveaus). Het ontwikkelingsproces in een specifieke organisatie en de groepen daarbinnen, wordt begrensd door de vorderingen in de ontwikkeling van de maatschappelijke omgeving waarin deze zich bevinden. Ontwikkeling van het sociale systeem langs de drie systeemontwikkelingsfasen vergt een *samenhangende ontwikkeling van te realiseren sturingsresultaat en daarvoor benodigde sturingsstijl en sturingsstelsel*.
- Aan de basis van het ontwikkelingsproces van de sturing in organisaties ligt het *groepsontwikkelingsproces in drie fasen naar hogere prestatieniveaus* zoals dat in de groepsdynamica naar voren komt. In de eerste fase ('forming', bundeling) is er nog weinig groepsbinding ('*los zand*'). Groepsleden gaan ieder hun eigen gang zolang er geen sanctie volgt, *onderling is er nog weinig samenwerking*. Van daaruit is er in de tweede fase eerst 'storming' (strijd om invloed) en dan 'norming' (als de strijd is beslecht) naar *participatief leiderschap met groepsnormen in een hiërarchische groep*. Op deze basis wordt door de groepsleden samen aan de groepstaak gewerkt op het bijbehorende prestatieniveau. Vervolgens is ontwikkeling in de derde fase mogelijk naar 'high performing' in een open - *groep/zelfsturend team met partnership*.
- In het *ontwikkelingsproces van organisaties* langs de drie systeemontwikkelingsfasen - binnen het maatschappelijk kader - ontwikkelt de sturing in het sturingsproces zich van *autoritair leiderschap naar participatief leiderschap binnen de hiërarchie* en - in het communicatieve zelfsturingssysteem - vervolgens naar *sturing door zelfsturende teams met partnership en geen of weinig hiërarchie*. In dit ontwikkelingsproces neemt het *stuur-/leervermogen sprongsgewijs toe* waardoor *toenemende onzekerheid en complexiteit kan worden gehanteerd*. In de eerste fase is de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus primair gebaseerd op sanctiemacht/dwang binnen 'feodale verhoudingen'; het groepsontwikkelingsproces blijft zeer beperkt ten gevolge van het autoritaire leiderschap. In de tweede fase komt in de

relatie tussen aansluitende organisatieniveaus het accent te liggen op onderhandelen/ berekening vanuit formeel ongelijkwaardige posities, waarbij ook op het lagere niveau een mate van autonomie bestaat; de groepsontwikkeling gaat tot het niveau van de hiërarchische groep. In de derde fase wordt de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in toenemende mate gebaseerd op commitment/vertrouwen vanuit formeel gelijkwaardige posities. De groepsontwikkeling gaat tot het hoogste niveau van een zelfsturend team met partnership.

Ambivalentie in de relatie ten aanzien van eenzijdig hiërarchisch ingrijpen of tweezijdig commitment staat de ontwikkeling van een vertrouwensrelatie/partnership in de weg. De ontwikkeling naar de derde fase is een ontwikkeling naar een nieuw dominant besturingssysteem, en gaat enerzijds gepaard met crisisverschijnselen en is anderzijds een geleidelijk proces; afbouw van hiërarchie en opbouw van zelfsturing en partnership dient bij voorkeur geleidelijk plaats te vinden, afgestemd op de toenemende draagkracht van betrokkenen.

Op ieder van de drie fasen in het ontwikkelingsproces van organisaties wordt nu nader ingegaan.

- Bij *autoritair leiderschap* verzorgt een leider het complete sturingsproces op zijn niveau binnen opgelegde kaders. Onder de top is de sturingsruimte beperkt en de noodzaak tot *conformereren* groot. De medewerkers in het primair proces zijn uitvoerders, met eenzijdige afhankelijkheid van de leider. Bij gebrek aan tegenspel is er gevaar voor willekeur. De cultuur en structuur van de organisatie is '*baasgericht*'; ontwikkeling tot een functionele structuur in het begin van de tweede fase, met standaardisatie en directe supervisie als dominante coördinatiemechanismen.
- Vanuit het autoritaire leiderschap ontstaat *participatief leiderschap*. Eerst met *inspraak*, daarna met *meebeslissen* in het sturingsproces waarvoor de leidinggevende verantwoordelijk is. De eenzijdige afhankelijkheid neemt af en de autonomie op het lagere niveau neemt toe. Door participatie verwerven ondergeschikten onderhandelingsposities, met neiging tot politisering (partijenmodel). Een assertieve opstelling leidt (meestal) tot invloed, macht en dominantie ('storming'). De leiding probeert de participatie te beheersen door middel van regels voor het besluitvormingsproces ('norming'). Uiteindelijk leidt dit vaak tot koppeling van aansluitende organisatieniveaus door een '*linking pin-structuur*' waarin een leider met degenen aan wie hij direct leiding geeft, verbonden is in een team, met beleving van gezamenlijke verantwoordelijkheid als doel. Er wordt *evenwicht* gezocht tussen de individuele afweging van deelbelangen en het belang van het geheel. De eindverantwoordelijkheid van de leidinggevende op een niveau is uitgangspunt en begrenst de delegatie naar lagere niveaus. De cultuur en de structuur van de organisatie worden *naast baasgericht ook markt- en klantgericht ten behoeve van een hoger prestatieniveau*; ontwikkeling van de structuur naar een matrix en vervolgens tot aanzetten voor zelfsturing in businessunits en zelfsturende operationele teams. De coördinatiemechanismen standaardisatie van resultaten en onderlinge afstemming zijn in opkomst.
- Vanuit participatief leiderschap en de daarin ontwikkelde relaties ontstaan *zelfsturende teams met partnership* in het besturingsproces. De *linking-pin wordt verbroken en leiderschapstaken worden verdeeld* binnen en tussen de teams op aansluitende organisatieniveaus. Deze teams kunnen zich hierdoor, ieder afzonderlijk en gezamenlijk in de procesketen, ontwikkelen naar zelfsturende teams. Ieder team heeft een coördinator als spil in het team en een lid van het naast-hogere managementteam als manager-coach. Er is

autonomie in het eigen kernproces en tweezijdige afhankelijkheid met tweezijdig commitment aan afspraken - onder andere in een partnercontract - en de mogelijkheid van arbitrage. De directe eigen verantwoordelijkheid van teamleden neemt toe en de betekenis van eindverantwoordelijkheid neemt af. Het leerniveau stijgt, met een open procesgerichte benadering van de toekomst (geen blauwdruk denken). Binnen een globale visie ontstaat de volgende stap uit de vorige stap op het moment dat de tijd daarvoor rijp is.

*Klantgerichtheid staat voorop* en het haalbare prestatieniveau ligt aanzienlijk hoger dan mogelijk is bij het ontwikkelingsniveau van de hiërarchische groep, mits er voldoende mogelijkheden zijn om stagnatie ten gevolge van conflicten te voorkomen (begeleiding en arbitrage).

De *communicatiebehoefte tussen niveaus neemt af* ten opzichte van de linking pin-verbinding en kan beperkt blijven tot communicatie over 'contract'-afspraken vanuit eigen beslissingen over hoofdzaken en afstemming tijdens de realisatie.

De organisatiecultuur en structuur worden marktgericht en de coördinatiemechanismen onderlinge afstemming/tweezijdig commitment en gedeelde waarden worden dominant.

## 2 **Het proces van leider-volger-verhouding naar partnerverhouding begint paradoxaal.**

Voor de omslag van relatiescheiding met groeiende vrijheid en invloed voor 'stakeholders' in de tweede fase naar relatie-integratie ten behoeve van klantgerichte samenwerking in de derde fase, is een *sterke leider met macht* en een partnervisie nodig die *partnership wil realiseren* (paradox). Voor veel medewerkers is in de beginfase op de weg naar zelfsturing extrinsieke motivatie door de leidinggevende (materieel en immaterieel) voorwaarde voor het zelf zetten van stappen. Naarmate het partnership meer door de ondergeschikten wordt opgepakt dient hij zichzelf ook meer als partner op te stellen en minder als dominant leider van volgers. Sterke leiders die dit niet kunnen, gaan na de invoering van zelfsturing en partnership als rem op het proces werken en worden op den duur vervangen door mensen bij wie een rol als coach en coördinator past.

Terwijl de leider in het begin domineert bij de invoering van zelfsturing en partnership, willen in het begin veel volgers nog niet zelf de ontwikkeling naar zelfsturing en partnership aangaan (paradox). Het is eveneens paradoxaal dat het streven naar beter presteren verbonden is aan minder verwachtingen ten aanzien van leiders: leiders zijn geen rolmodellen/mannetjesputters, maar ook beperkt; van hen wordt gevraagd om de eigen kwaliteiten in het managementteam te laten aanvullen zodat alle benodigde kwaliteiten aanwezig zijn voor het sturingsproces waarvoor men verantwoordelijk is. Dit vergt de overstap van eenhoofdig leiderschap/dominantie naar partnership in het managementteam, en ontwikkeling van de samenwerking op basis van gelijkwaardige posities.

Nota bene: in hoofdstuk 8 'Cross-case evaluatie' wordt op grond van de evaluatie van de cases het criterium voor realisatie van de innovatie naar dienstverlening z&p in het besturingsproces gedefinieerd als het punt in het ontwikkelingsproces waarna deze paradox is opgeheven.

## 3 **Het verschil tussen interne en externe partners groeit.**

Er ontstaat een steeds grotere betrokkenheid van medewerkers bij de missie van de organisatie en bij de medepartners. Daardoor ontstaat ook een groter verschil tussen interne partners en externe partners, dat wil zeggen de mensen die als partner deelnemen in de organisatie (met een partnercontract) en externe relaties (klanten, toeleveranciers) die deelnemen in andere organisaties of zelfstandig op de markt opereren. Met deze externe

partners wordt gestreefd naar duurzame relaties en interdependentie, maar binnen de beperkingen van de autonomie van verschillende organisaties.

#### 4.4 Toelichting op het model dienstverlening z&p

Aan de hand van een aantal thema's wordt het model toegelicht. Daarbij wordt de relatie gelegd met aanknopingspunten in het theoretisch perspectief dat aan de orde kwam in het tweede en derde hoofdstuk.

Meer in het algemeen is de relatie tussen het theoretisch perspectief en het model als volgt.

- Vanuit het *theoretisch perspectief op mesoniveau gezien* toont het model het vervolg van de ontwikkeling in zowel de structuurlijn als in de proceslijn. In de structuurlijn worden de ketenbenadering in Business Process Redesign en de clusterbenadering van Quin Mills gecombineerd en doorgezet in een geheel platte, marktgerichte structuur op alle organisatieniveaus, zonder hiërarchie. Binnen deze structuur worden in de proceslijn de benaderingen van de organisatie als procesorganisatie en lerende organisatie, met de onderliggende concepten 'dienstverlener als professional' en 'empowerment' gecombineerd en doorgezet in de gehele procesketen van klant naar sturing van de organisatie als geheel.
- Vanuit het *theoretisch perspectief op microniveau gezien* wordt in het model op alle daar genoemde thema's (en auteurs) aangesloten, wat leidt tot een consistent geheel op het hoogste groepsonwikkelingsniveau, de open groep (=zelfsturend team). Dit niveau wordt geïnstitutionaliseerd en het onderscheid tussen leiders en volgers in de structuur is opgeheven. In aansluiting op mensbeeld Y worden zelfsturing en partnership consequent uitgewerkt: institutionalisering van vertrouwensrelaties, de manager als coach en partner, stuurmanskunst in een cyclisch sturingsproces op basis van ervaringsleren, et cetera.
- Het model als geheel is een *consistente uitwerking van het communicatieve zelfsturingssysteem in het model van Cornelis*. Ook het ontwikkelingsproces past in het algemene model. Als modelmatige uitwerking van het communicatieve zelfsturingssysteem als besturingssysteem in organisaties, met een integrale benadering op meso- en microniveau en de verbinding tussen beide niveaus als aansluitende organisatieniveaus, is het model innovatief. Ter illustratie is in bijlage 5 de ontwikkeling in de drie systeemontwikkelingsfasen geschetst met behulp van een metafoer. Deze metafoer is ontleend aan het onderscheid dat Wierdsma en Swieringa (1990, zie ook pagina 79) maken tussen het 'reizigersmodel' dat nog dominant is en het 'trekkersmodel' dat dominant wordt in de ontwikkeling naar lerende organisaties.

#### **Van standaard antwoord naar situationeel antwoord op een markt vraag**

(toelichting op het besturingsuitgangspunt dienstverlening z&p)

In schema 4.11 is de veranderende oriëntatie van een organisatie op de markt vraag weergegeven (met een iets andere benadering dan in schema 4.3).

In het schema wordt met structuur bedoeld op de organisatorische 'setting' waarbinnen organisatorische processen zich afspelen.



Schema 4.11: marktvraag en organisatie-antwoord

In een *tweede fase 'machine-organisatie'* is de interne structuur van de organisatie met bazen en ondergeschikten in eerste instantie bepalend voor de beantwoording van een marktvraag. Er is een rangordening in de structuur vanuit de top. Via de structuur komt de vraag door middel van standaardprocedures bij een behandelaar, of veelal volgtijdelijk bij meerdere behandelaars, terecht. Deze behandelaar is tijdens het behandelingsproces meestal beperkt in bewegingsvrijheid door regulering en benodigde toestemming van leidinggevend, en afhankelijk van andere behandelaars op andere afdelingen wat een goede beantwoording van de marktvraag als geheel betreft. Het type marktvraag waar een dergelijke organisatie op is ingesteld, is een standaardvraag.

Nota bene: in eerste fase ambachtelijke bedrijven is de interne structuur ook bepalend voor de behandeling van marktvragen, maar is de rangordening vooral bepaald door het niveau van vakmanschap.

Als een marktvraag naar maatwerk gesteld wordt aan een *derde fase 'maatwerkorganisatie'* dan komt de vraag zo snel mogelijk terecht bij een team dat de transactie met de klant zoveel mogelijk zelf afhandelt, bijvoorbeeld een zelfsturend verkoopteam. Het proces is geordend vanuit de klant ten behoeve van *maximale procesintegratie*. Het team beschikt in principe over alle benodigde capaciteiten om de vraag af te handelen wat het verkoopproces betreft. Binnen het team bestaat wel een rolverdeling, maar geen of weinig rangorde. De ontvanger van de marktvraag bepaalt in onderlinge afstemming met teamleden hoe de vraag het best kan worden beantwoord, waarna afhandeling plaatsvindt. De vraag wordt zoveel mogelijk in haar *geheel* beantwoord door het team, en niet opgeknipt in losse delen met kwetsbare samenhang - *minimale procesdeling*.

Zo nodig kan het verkoopteam andere zelfsturende teams inschakelen als andere kernprocessen nodig zijn voor afhandeling van de marktvraag, bijvoorbeeld productontwikkeling of productie. In deze teams wordt de maatwerkvraag volgens hetzelfde principe opgepakt.

### **Naar een zelfsturend team met proceseigendom in de stuurcirkel (micro)**

De ontwikkeling van een hiërarchisch opgebouwde organisatorische eenheid onder leiding van een baas/leider/manager naar een zelfsturend team vertoont grote gelijkenis met de ontwik-

keling van een taakgroep volgens de groepsdynamica (onder anderen Tuckman en Jensen, 1977, zie ook hoofdstuk 3). Succesvolle taakgroepen doorlopen een ontwikkelingsproces tussen instelling en opheffing dat volgens Tuckman en Jensen de volgende vier fasen en ontwikkelingsniveaus kent:

- *bundeling* van individuen; dit is de eerste ontwikkelingsfase met in/uit-problematiek: voelen groepsleden zich als groepslid geaccepteerd?
- *groep*, als resultaat van de tweede fase, met *dominantie/submissie*-problematiek: testen van individuele ruimte, uitkristalliseren wie leider is en wie volger, groepsnormen bepalen door de leider(s);
- *team*, als resultaat van de derde fase; teamleden leren problemen onderling in gelijkwaardigheid op te lossen en zijn gericht op teampresteren;
- *open groep*, als resultaat op het hoogste ontwikkelingsniveau; alle deelnemers doen volwaardig mee in een *rolverdeling zonder rangorde*, nemen zelf initiatieven en zijn naar buiten gericht op presteren van de organisatie.

De eerste twee fasen passen binnen het hiërarchisch uitgangspunt met positionele dominantie/submissie in de organisatiestructuur. In de beide volgende fasen domineert het uitgangspunt dienstverlening z&p. Een taakgroep die het vierde niveau bereikt, wordt ook wel getypeerd als een 'volwassen groep'.

In de theorievorming in dit onderzoek wordt verondersteld, dat in een 'gewone' organisatie de *groepfase met dominantie/submissie is geïnstitutionaliseerd in de organisatiestructuur met hiërarchie*, terwijl in het dienstverleningsmodel z&p in een organisatie de *'open groep'-fase is geïnstitutionaliseerd* (zie het vervolg).

Een essentieel verschil tussen beide fasen is, dat in de 'dominantie/submissie' fase conflicten eenzijdig door de dominante personen worden beslecht en tegenstellingen slechts beperkt zichtbaar worden, terwijl in de 'open groep'-fase groepsleden zich relatief vrij voelen om tegenstellingen zichtbaar te maken en de vaardigheid hebben om samen tot goede oplossingen te komen. Men heeft geleerd om problemen gezamenlijk op te lossen en gezamenlijk te sturen. Individueel en collectief leert men van de eigen ervaringen en is men in staat om negatief gevoel in positief gevoel om te zetten vanuit eigen verantwoordelijkheid en inzet van de eigen wil.

Dit sturen is een cyclisch proces en doorloopt de fasen van de *stuurcirkel* (zie schema 4.4). Het sturingsproces bevindt zich in het spanningsveld tussen de *fysieke realiteit* in de buitenwereld, waarin *al doende* duidelijk wordt of de gevraagde dienstverlening inderdaad tot stand komt en wordt beloond, en de *'virtuele realiteit'*<sup>18</sup> in de binnenwereld met de beleving van het eigen gevoel. Met virtuele realiteit wordt bedoeld op de imaginaire wereld van

---

<sup>18</sup> De term 'virtuele realiteit' (meestal wordt de engelse term 'virtual reality' gebruikt) is de laatste jaren sterk in opkomst, ook in organisatie-verband; er is bijvoorbeeld sprake van de virtuele organisatie en virtuele producten. De term wordt gewoonlijk gebruikt in contrast met de fysieke realiteit: virtueel staat tegenover fysiek/materie/feit: potentie/informatie/immaterieel. Davidow en Malone (The virtual corporation, 1992) geven de volgende definitie van een virtueel product: het product wordt op hetzelfde moment (op maat) gemaakt in antwoord op een klantenvraag. Een virtueel product (zowel materieel product als dienst) bestaat al grotendeels voordat het gemaakt wordt. Het concept/ontwerp en productieproces zijn opgeslagen in de 'minds' van samenwerkende teams, in computers en in flexibele productielijnen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen een fysieke waardeketen die materiële producten voortbrengt en een virtuele waardeketen die immateriële producten/informatie voortbrengt.



fantasieën, opvattingen, visies, beelden, doelen, et cetera, waarin de visievorming plaatsvindt met betekenisgeving aan het gevoel en van waaruit mensen handelen.

Het spanningsveld tussen de virtuele en de fysieke werkelijkheid is vergelijkbaar met het bekende spanningsveld tussen de 'soll'- en de 'ist'- situatie. De virtuele realiteit is echter breder en gaat niet alleen over idealen en normen, maar ook over angsten, frustraties, et cetera. Zoals in hoofdstuk 3 naar voren kwam, (onder anderen Weick over cultuur als: 'ongoing proces of reality-construction that produces shared meanings and realities') wordt de organisatie in sterke mate bepaald door processen die gestuurd worden vanuit deze imaginaire werkelijkheid, die zich bevindt in de hoofden van de mensen in de organisatie. Hoewel niet van buitenaf tastbaar en zichtbaar, is de virtuele realiteit net zo goed realiteit als de fysieke realiteit.

Het is de verantwoordelijkheid van de leden van het team om individueel en gezamenlijk ten aanzien van het eigen kernproces als geheel het spanningsveld tussen de virtuele en de fysieke werkelijkheid te hanteren. Er is geen functiescheiding tussen denken en doen zoals in het hiërarchische model.

Zelfsturende teams zijn zelf verantwoordelijk voor het vinden van oplossingen met toegevoegde waarde in het eigen proces. Het *kiezen in dilemma's (met wilsafstemming/commitment)* die voortdurend ontstaan in de spanningsvelden waarin het proces zich bevindt, maakt dat het team echt stuurt, en de daarbij behorende kansen en bedreigingen, en sterke en zwakke kanten zelf zo goed mogelijk hanteert. Het team stuurt voortdurend in een *cyclisch proces van koers zoeken, bepalen en houden*.

In de stuurcirkel is er een *inhoudelijke buitencirkel* en een *procesgerichte binnencirkel*. In de inhoudelijke cirkel wordt aan de vragen in de dienstverlening en de sturing gewerkt langs de fasen waarnemen, visievormen, willen (beslissen) en realiseren. In de procescirkel (binnencirkel) wordt dit inhoudelijke proces gestuurd, eerst door koers zoeken, gevolgd door koersbepaling, en daarna door koers houden.

In de stuurcirkel wordt waarde toegevoegd door het maken en realiseren van keuzen met meerwaarde (ten opzichte van de Ausgangssituatie) in dilemma's in allerlei spanningsvelden, binnen het altijd aanwezige spanningsveld tussen de virtuele en de fysieke realiteit (zie 'stuurmanskunst' in hoofdstuk 3, pagina 98).

Naast vakinhoudelijke taken zijn er *teamrollen* (zie hoofdstuk 3, pagina 96), die een deel van het sturingsproces bestrijken en kunnen worden geplaatst in de *stuurcirkel* (bijvoorbeeld creatieve rollen in de visievorming, organiserende rollen in de realisatie in de buitencirkel en procesbegeleidende rollen in de binnencirkel). De verdeling van de teamrollen over de teamleden dient zodanig te zijn dat alle rollen kunnen worden ingezet, zodat het team het kernproces kan sturen. Het zelfsturen door het team, op basis van de eigen waarneming, is een voortdurend cyclisch proces van *ervaringsleren* in de stuurcirkel.

Elk team kent een *coördinator*- of *aanvoedersrol*, die gericht is op het begeleiden, namens het team, van het teamproces ten behoeve van presteren. Dit is geen inhoudelijke directieve en van bovenaf opgedragen rol zoals gebruikelijk voor de leider in het hiërarchische model. Een zelfsturend team in de keten van het dienstverlenend proces stuurt niet alleen de dienstverlening in het eigen kernproces, maar ook het management van het eigen team.

Zelfsturing betekent dat het team in staat moet zijn om de eigen identiteit te behouden in veranderende situaties, en zichzelf *zo nodig te vernieuwen op basis van ervaringsleren*.

Behoud van identiteit veronderstelt dat waarde wordt toegevoegd en er een bestaansgrond is. Zelfsturing betekent ook dat men (mede-)verantwoordelijk is voor de opheffing van het team als geen waarde meer wordt toegevoegd en de bestaansgrond is vervallen.

Het team moet kunnen leren van de eigen ervaringen op vier leerniveaus (zie 3.3.3.2, pagina 79):

- *verbeteren*; verbeteren van de realisatie;
- *vernieuwen*; bijsturen van de koers;
- *innoveren*; een nieuwe koers kiezen en realiseren;
- *'leren te leren'*; het eigen leerproces verbeteren.

Zolang er een tevreden beleving is van waargenomen resultaten, hoeft niet geleerd te worden en wordt de stuurcirkel gemakkelijk doorlopen. Er wordt bekwaam gehandeld zonder precies te weten hoe het resultaat tot stand komt (*bekwaam-onbewust*). De situatie wordt herkend en er wordt vanuit ervaring gehandeld, nieuwe visievorming is niet nodig.

Als de situatie verandert kan het zijn dat de resultaten van het handelen afnemen, terwijl dit nog niet doordringt tot de waarneming en het bewustzijn (*onbekwaam-onbewust*). Meestal ontstaat er een onbestemd gevoel dat er iets niet goed loopt.

Wanneer de resultaten verder afnemen komt er een moment dat men zich bewust wordt dat tekort wordt geschoten (*onbekwaam-bewust*), met het bijbehorende onprettige gevoel. Als dit gevoel steeds meer toeneemt, ontstaat er een moment waarop het leerproces moet beginnen.

Afhankelijk van het benodigde leerniveau wordt meer of minder intensief de stuurcirkel doorlopen, tot de resultaten weer op niveau zijn en het leerproces tot bekwaamheid heeft geleid (*bekwaam-bewust*).

Conform het model van Cornelis dient bij communicatieve zelfsturing *zelf* de bewuste beleving van onbekwaamheid (negatief gevoel) te worden omgezet in bewuste beleving van bekwaamheid (positief gevoel).

### **Van maximale arbeidsdeling naar minimale procesdeling en maximale procesintegratie (meso)**

Terwijl in de tweede fase-organisatie (sociaal regelsysteem) efficiëntie werd gezocht in maximale arbeidsdeling, staat in de derde fase-organisatie (communicatieve zelfsturing) de effectieve dienstverlening voorop, met minimale arbeidsdeling. Minimale arbeidsdeling is immers gelijk aan *minimale procesdeling*. Het dienstverleningsproces wordt in zo weinig mogelijk delen verdeeld om problemen in de afstemming tussen de delen tot een minimum te beperken. In dit kader wordt ook de onderlinge afhankelijkheid bij het realiseren van de dienst beperkt: in de delen van de dienstverleningsketen wordt een kernproces met een herkenbaar eigen resultaat (zie de hiervoor onderscheiden soorten diensten) in eigen beheer gemaakt. In het besturingsproces wordt, in het kader van de minimale procesdeling, in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus gestreefd naar een zo groot mogelijke 'span of support' van een managementteam; dat wil zeggen dat het managementteam de managementrelaties beheert naar een zo groot mogelijk deel van de procesketen van zelfsturende teams op het 'lagere' organisatieniveau, ten behoeve van integratie in de keten.

In het streven naar een geïntegreerd dienstverleningsproces in de gehele procesketen is minimale procesdeling voorwaarde, maar staat *maximale procesintegratie* in het proces zelf

voorop. Terwijl de procesintegratie wordt *mogelijk gemaakt* door de verdeling van de dienstverleningsketen in zo weinig mogelijk kernprocessen, wordt de feitelijke integratie *gerealiseerd* binnen de zelfsturende delen en *in de relatie tussen die delen in de procesketen*. Deze relatie heeft daarom kwaliteiten die in een relatie tussen organisatiedelen in tweede fase-organisaties ontbreken. Om het verschil in relatie tussen organisatiedelen duidelijk te maken wordt nader ingegaan op het verschil tussen de besturingssystemen in beide fasen.

*Het besturingssysteem van een tweede fase organisatie wordt gekenmerkt door de regelkring waarin het 'in-door-uit proces' met behulp van de terugkoppelingsrelatie door de manager wordt gestuurd.*

De organisatie is hiërarchisch opgebouwd waardoor de manager van de organisatie als geheel het totale proces kan sturen en binnen dat kader de managers van organisatiedelen hun deel sturen. *Organisatiedelen worden gestuurd* en zijn niet zelfsturend.

In dit besturingssysteem is er steeds iemand die stuurt, een uitvoerende organisatie-eenheid die gestuurd wordt, en meestal ook een ondersteunende staf die de manager ondersteunt met voorbereidend denkwerk en toezicht op de uitvoering. Door deze arbeidsdeling in de besturing zijn manager, staf en uitvoerders van elkaar afhankelijk bij het realiseren van een resultaat.

*In het besturingssysteem van een derde fase organisatie, die is gebaseerd op het model dienstverlening z&p*, sturen de delen van de organisatie zichzelf in de stuurcirkel en zijn de stuurcirkels tweezijdig verbonden in de procesketen ten aanzien van commitment, informatie uitwisseling, 'coaching' en facilitering, met een vangnet voor het oplossen van conflicten. Binnen het sturingskader van deze verbinding levert een zelfsturend team diensten aan het volgende team in de keten, dat wil zeggen de klant.

Het dienstverleningsproces zelf verloopt in vijf stappen - zie model. Vooral de laatste stap in het dienstverleningsproces (acceptatie/beloning) is essentieel: de klant moet de geleverde dienst accepteren voordat de dienstverlener zijn gehele beloning krijgt. Het proces is immers gericht op resultaat voor de klant met omzetting van diens tekortgevoel in een positief gevoel. Dit dwingt tot *goede interactieve dienstverlening in het gehele dienstverleningsproces*.

Bij externe klanten zal het er in toenemende mate om gaan dat de dienst niet alleen aan vooraf overeengekomen technische eisen voldoet, maar dat de klant na afloop tevreden is over de kwaliteit van de dienst.

Klanttevredenheid in de interne procesketen (met koppeling aan de beloning) kan nog veel verder worden ontwikkeld. Dat geldt zeker ook voor het besturingsproces in het voorwaardenscheppende deel van de keten, waarin het hiërarchisch uitgangspunt de ontwikkeling van de klanttevredenheid blokkeert, omdat de rollen zijn omgedraaid en medewerkers '*in dienst*' van de leiding werken.

Bij eventuele problemen in de acceptatie heeft overigens ook de dienstverlener recht op tevredenheid. Het gaat immers om het nakomen van het *commitment van dienstverlener en klant aan een interactief dienstverleningsproces, binnen zelf gekozen en duidelijk te communiceren grenzen* (zie de definitie van kwaliteit in hoofdstuk 3, pagina 76 en de eis dat ook het belang van de dienstverlener gewaarborgd is, zie pagina 125).

*In feite wordt de relatie in de uitgangssituatie hersteld, toen de organisatie nog een eenmansbedrijf was waarin deze persoon zelf diensten leverde aan externe klanten.*

De besturing van het dienstverleningsproces is een *gezamenlijke verantwoordelijkheid van dienstverlener en klant op basis van tweezijdig commitment en tweezijdige afhankelijkheid*. In het besturingssysteem zijn *klant en dienstverlener in het proces geïntegreerd*.

Het verschil met het tweede fase besturingsstelsel van de regelkring wordt nu duidelijk:

- in de regelkring wordt beheersing van een systeem nagestreefd door beheersing van het in- door-uit proces; *de verantwoordelijke manager en het te beheersen organisatiedeel staan centraal* en niet de relatie tussen twee opeenvolgende deelsystemen; het is dan ook minder belangrijk waar de 'output' naar toe gaat en wat de klant ervan vindt;
- in de verbonden stuurcirkels staat juist de *dienstverlening in deze relatie tussen twee opeenvolgende zelfsturende deelsystemen centraal* in het vijf-stap dienstverleningsproces met *gedeelde verantwoordelijkheid en ieders eigen gevoel en wil als motor* en wordt de kwaliteit van deze relatie gegarandeerd door de acceptatie van de klant;
- anders dan in de voorgaande fasen is men in de derde fase *verantwoordelijk voor het eigen sturingsproces (binnencirkel), waardoor men individueel en collectief van de eigen ervaringen kan en moet leren* (in tegenstelling tot het opgelegd krijgen van tradities en regels).

Het is dan ook niet verwonderlijk dat in een tweede fase organisatie de 'hokjes'-geest domineert en men pas in een derde fase organisatie gaat samenwerken in één dienstverleningsproces. De ontwikkeling naar derde fase relaties is onder andere zichtbaar in het zogenaamde 'work-flow management' (Business, 11-12-1994)<sup>19</sup>. Door de relaties tussen samenwerkende organisatorische eenheden te evalueren ten aanzien van de kwaliteit van de vijf stappen in het dienstverleningsproces, verbeterde de dienstverlening aanzienlijk, zo bleek uit onderzoek bij onder andere IBM. De hokjesgeest verminderde navenant.

Het *uitgangspunt van tweezijdig commitment* is essentieel om de bijdrage in twee verschillende deelwerklijkheden van partners in het proces goed aan elkaar te verbinden. Dit uitgangspunt maakt het mogelijk om tweezijdig en open informatie uit te wisselen en in vrijheid en gelijkwaardigheid tegenstellingen zichtbaar te maken en te integreren. Eénzijdig opgelegde beslissingen leiden snel tot een gebrek aan commitment van ondergeschikten en het onthouden van de meest gevoelige informatie uit hun realiteit aan de superieuren. Door de toenemende markteisen en internationalisering neemt de tweezijdige afhankelijkheid in de gehele procesketen van plaatselijke klant naar sturing van het geheel, op de wereldmarkt toe. Zowel op 'global' als 'local' niveau wordt dienstverlening in de eigen werkelijkheid op basis van zelfsturing en partnership belangrijk. De verwachting is dat daarom ook in het besturingsproces het uitgangspunt dienstverlening z&p noodzakelijk is, in plaats van het hiërarchisch uitgangspunt. Deze platte internationale organisaties kunnen een zeer grote omvang bereiken en toch niet meer dan vier à vijf organisatieniveaus hebben<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> In dit artikel over workflowmanagement komt 'workflow methodology' aan de orde. Daarin wordt elke transactie opgevat als een cyclisch proces van vier stappen (voorbereiding, onderhandeling, realisatie, acceptatie), dus vergelijkbaar met de vijf-stappen cyclus in het model dienstverlening z&p; deze transactie wordt contract-management tussen proceseigenaren genoemd in De Robuste Organisatie (M&O- sept-okt 1994).

<sup>20</sup> Ter illustratie: een zeer platte organisatie is het in de managementliteratuur bekende bedrijf Virgin onder leiding van Richard Branson, met een omzet van ongeveer drie miljard gulden. Virgin heeft op het vlak van de 'retail' slechts vier à vijf niveaus van Richard Branson aan de top naar de medewerkers in het primair proces.

### Verbinding met externe klanten (meso)

Procesintegratie begint bij de relatie met externe klanten. Hoe worden de relaties met een klantorganisatie op de verschillende organisatieniveaus georganiseerd?

Organisaties die hoogwaardige maatwerkdiensten verlenen streven naar partnerrelaties. Men investeert bewust en selectief in het ontwikkelen van duurzame vertrouwensrelaties.

In het algemeen is er in organisaties een toenemende aandacht voor *accountmanagement/relatiebeheer*. Wanneer de markteisen hoog zijn en in de richting gaan van maatwerk en innovatievermogen, dan is de organisatie als geheel meer marktgericht ingericht en kunnen ook de interne dienstverleningsprocessen naar een hoger niveau ontwikkelen.

In de relatie met klanten worden in dit verband de volgende ontwikkelingen gesignaleerd.

- *Zo vergaand mogelijke decentralisatie van het accountmanagement/relatiebeheer*, liefst naar verkopers in het primair proces (empowerment).
- De relaties met vaste klanten krijgen bij voorkeur de vorm van *doorlopende contractrelaties* waarbinnen bijvoorbeeld jaarcontracten worden afgesloten. Hierdoor kan men meer in de relatie investeren en begint het proces vanuit de klant met een sterke relatie.
- Voor complexe maatwerkdienstverlening worden *projectteams* ingericht.
- De mate waarin het accent ligt op interactief maatwerk, in tegenstelling tot interne beheersing van standaardproductie, is van *invloed op de mogelijkheid voor ontwikkeling van gelijkwaardig partnership met externe klanten*.
- Naast het motief van hoogwaardig maatwerk kan ook het ontwikkelen van een *'volwassen' relatie met de klant* een belangrijk motief zijn voor invoering van het model dienstverlening z&p. Vooral als het gaat om hulpverlening en zorg (non-profit en profit) is een ingrijpende ontwikkeling gaande van afhankelijk makende dienstverlening naar dienstverlening die juist gericht is op vergroting van de onafhankelijkheid/zelfsturing in volwassen relaties. Door het hiërarchisch uitgangspunt in interne relaties in de hulp/zorgorganisatie, is het niet goed mogelijk om aan hulp/zorg zoekende klanten het goede voorbeeld te geven bij het produceren van maatwerk hulp/zorg gericht op betere zelfsturing.

Aangezien ook de overheid zelf steeds meer uitgaat van zelfsturing door de burgers, mag worden verwacht dat de relaties met klanten van overheidsdiensten ook ingrijpend zullen moeten veranderen.

### Naar: problemen binnen een team zelf -laten- oplossen (micro-meso)

(zie ook hoofdstuk 3, pagina 100 en schema marktvrage-managementstijl in dit hoofdstuk)

Mensen in zelfsturende teams met proceseigendom lossen op ieder organisatieniveau in principe hun eigen problemen op.

Voor een manager in een managementteam betekent dit dat hij mensen in zelfsturende teams in het primair proces behandelt als partners, die zichzelf committeren aan hun eigen bijdrage en hun eigen problemen in de realisatie oplossen. Hij coacht en faciliteert, zonder hun problemen over te nemen.

Een manager-coach is *teamcoach* en past de principes van coachen primair toe in de begeleiding van het team als geheel en niet in individuele coaching van de teamleden. Het gaat er immers om dat het zelfsturend team als collectief effectief leert sturen.

Een centraal principe van coaching is dat de coach zich *laat leiden* door de gecoachte in de richting van het door de gecoachte beoogde doel. De coach helpt de gecoachte om zelf dit doel te bereiken. Vanzelfsprekend zal het doel dienen aan te sluiten bij de doelstelling waaraan partijen zich als partners hebben gecommitteerd.

Het gaat er nu niet meer om hoe de leider denkt dat een medewerker iets zou moeten doen, maar om het helpen van medewerkers in een team bij het vinden van de beste wijze om in specifieke situaties gezamenlijk resultaten te bereiken. Omdat de coach niet weet of zijn eigen oplossingen zullen werken voor het team, zal hij niet snel zijn eigen oplossingen voorleggen. Hij is niet iemand die de antwoorden beter weet, maar is vaardig om het team de eigen antwoorden te laten ontdekken. Vooral het stellen van de juiste vragen is van belang voor een goede waarneming door de gecoachte van afwijkingen ten opzichte van het beoogde doel (Withmore, 1992). Ook het verhelderen van achterliggende managementprincipes kan helpen, zolang deze principes nog actueel zijn.

Als meerdere op elkaar aansluitende teams in een procesketen een managementrelatie hebben met dezelfde manager-coach dan is deze in een goede positie om deze teams te coachen bij het oplossen van onderlinge problemen. Zo nodig kan hij daarbij een bemiddelende rol spelen. Alleen in noodgevallen kan de manager zijn rol van coach los laten en als arbiter optreden bij problemen binnen en tussen teams. Arbitrage kan noodzakelijk zijn als laatste redmiddel in een geëscaleerd conflict, wanneer zelfsturing en partnership heeft gefaald en de dienstverlening te veel wordt geschaad.

### **Arbitrage bij conflicten tussen organisatieniveaus (micro-meso)**

Als er een conflict ontstaat tussen twee teams op aansluitende niveaus in het besturingsproces, waar de teams onderling niet uitkomen, dan is ook in dat geval een derde instantie nodig om te begeleiden bij de oplossing of zo nodig een bindende uitspraak te doen als arbiter.

In het openbaar bestuur is dit sinds de 'trias politica' uit het oude Griekenland een bekende constructie. De wetgevende macht is er voor lange termijn beleid op hoofdlijnen, de uitvoerende macht voor korte termijn beleid en uitvoering, en de rechterlijke macht voor arbitrage in concrete gevallen van conflict.

Als in het model dienstverlening z&p de beleidsmakende macht en de beleidsuitvoerende macht meer op voet van gelijkheid met elkaar omgaan in het besturingsproces, dan is er een grotere kans op een goede relatie tussen grootschalig beleid en kleinschalige situationele uitvoering. In de keten van het sturingsproces is ieder op zijn eigen organisatieniveau dienstverlenend door het maken en (laten) uitvoeren van beleid.

Door ontstane gelijkwaardigheid is er ook een grotere kans op patstellingen door verschillende belangen in verschillende spanningsvelden op verschillende niveaus van de werkelijkheid. Betrokkenen komen er dan niet op eigen kracht (met eigen gevoel en wil) met elkaar uit en slagen er niet in om gezamenlijk resultaten te bereiken en negatief gevoel in positief gevoel om te zetten. Deze patstellingen kunnen ontaarden in conflicten, die zowel de organisatie als geheel als delen frustreren en blokkeren.

Waar deze conflicten binnen een organisatieniveau kunnen worden opgelost door een oordeel op een hoger organisatieniveau bij wijze van arbitrage, is dit veel minder logisch voor

*conflicten tussen organisatieniveaus*. In een eerste of tweede fase besturingssysteem is dit al een probleem, omdat in dat geval immers dreigt dat hogere niveaus er meer belang bij hebben om elkaar te dekken dan om het lagere niveau te steunen (en zodoende het gezag in de hiërarchie en het eigen netwerk te ondermijnen). Bij een relatie tussen aansluitende organisatieniveaus op basis van zelfsturing en partnership is het onaanvaardbaar, omdat daardoor feitelijk de hiërarchie zou worden hersteld bij onderlinge conflicten; de rol van onafhankelijke derde als arbiter laat zich niet geloofwaardig combineren met een managementpositie op een hoger niveau in de keten van het besturingsproces.

Als het huidige scala aan interne mogelijkheden voor conflictoplossing tussen organisatieniveaus wordt gezien - Ombudsman, medezeggenschap, en dergelijke - dan valt op dat *er slechts zelden een onafhankelijke arbitrage-instantie binnen de organisatie is, los van de hiërarchie*. (Dit geldt overigens ook voor conflicten binnen een organisatieniveau.) Soms wordt er bij een reorganisatie een vertrouwenscommissie ingesteld om de belangen van de medewerkers zo goed mogelijk af te wegen tegen belangen van het management en de organisatie.

*Arbitrage van buiten heeft wel steeds meer ingang gevonden*. Bij conflicten in een onderneming is er de rechtsprekende Ondernemingskamer. Ook worden veelvuldig externe deskundigen ingeschakeld met de bedoeling dat hun oordeel zwaar weegt en een uitweg uit de patstelling kan worden gelegitimeerd. Externe adviseurs worden eveneens veelvuldig ingeschakeld om te begeleiden bij conflictoplossing door de betrokkenen zelf<sup>21</sup>. Het belang van een preventieve benadering van problemen neemt toe.

Toch is er nog een duidelijke neiging om problemen *binnenskamers aan de managementtafel te regelen*, dat wil zeggen daar waar het management een overheersende machtspositie heeft.

#### **De kwaliteit van een beslissing over een conflict door een buitenstaander**

De directeur van een 'platte' organisatie is af en toe bij de oplossing van een intern conflict betrokken, waar men in de organisatie zelf niet uitkomt. Hij stelt dat veel tegenstellingen wel worden opgelost, soms door uitputtend overleg *vooraf*. Steeds vaker gebeurt dit in deze 'lerende organisatie' door zo snel mogelijk pragmatisch voor de meest haalbare oplossing te kiezen en te kijken wie er gelijk krijgt. *Achteraf* wordt er dan door de mensen die ongelijk krijgen geleerd.

Soms echter ontkomt hij er niet aan om een knoop door te hakken, waarvan hij liever gezien had dat de direct betrokkenen dat zelf hadden gedaan (deze knopen vallen buiten het eigen sturingsproces).

In die gevallen, zegt hij, heeft hij altijd het onbevredigende gevoel dat de beslissing door een buitenstaander van minder kwaliteit is dan wat insiders hadden kunnen bedenken en beslissen. Bovendien wordt minder van de beslissing geleerd als het geen eigen beslissing is.

<sup>21</sup> In dit verband is de snelle opkomst van de zogenaamde "mediator" opvallend. Een mediator is een externe gespecialiseerde dienstverlener, die betrokken partijen helpt bij het maken van onderlinge afspraken ter beëindiging van een conflict. Hiermee blijken goede resultaten te kunnen worden geboekt; partijen bereiken zelf, met behulp van de onafhankelijke derde, een oplossing en voorkomen daarmee dat de oplossing wordt opgelegd door de rechter, met de bijkomende belasting en kosten van een rechtszaak.

Voor problemen tussen de organisatie en externe klanten is de onafhankelijke arbitrage inmiddels een bekende figuur. In veel branches zijn er op brancheniveau arbitrage-instellingen die klachten behandelen. Deze instanties worden ingesteld door de betrokken belangeninstellingen, zoals de belangenbehartiging voor de consument en de producent. De ontwikkeling van onafhankelijke arbitrage-instanties binnen en buiten organisaties ten behoeve van conflicten binnen de organisatie, en met name tussen organisatieniveaus, zou in dit licht tot de mogelijkheden kunnen worden gerekend. Wat te doen als ook arbitrage niet werkt? Het kan zijn dat een groep of de samenwerking tussen twee groepen ook na arbitrage het partnerniveau niet meer blijkt te kunnen halen.

Wanneer het partnership niet werkt en ook arbitrage niet helpt, dan kan gezamenlijk of door een arbiter worden besloten om tijdelijk terug te keren naar een lager niveau, bijvoorbeeld door tijdelijk een hiërarchisch leider aan te wijzen of het partnership op te heffen en uit elkaar te gaan. Dit laatste kan betekenen dat het/de team(s) wordt/worden opgeheven en de leden in andere teams worden opgenomen. Het kan ook betekenen dat het partnercontract tussen een individuele medewerker en de organisatie wordt opgezegd.

De situatie ligt vooral gevoelig wanneer er een conflict is tussen twee aansluitende organisatieniveaus, en het hogere niveau besluit tot eenzijdig ingrijpen (dus in strijd met de partnerprincipes). Als *minimumeis* kan worden gehanteerd dat het hiërarchisch model in een partnerorganisatie wellicht tijdelijk als 'back-up'-systeem bij incidenten kan worden gebruikt. Als dit gebruik structureel wordt, en regelmatig voorkomt, dan is het partnercontract niet meer geldig en dient het partnership structureel te worden beëindigd. De beslissing tot structurele herinvoering van de hiërarchie kan niet eenzijdig door partners op een hoger organisatieniveau worden genomen.

### **Naar gelijkwaardig en tweezijdig verbonden partnership tussen niveaus**

(toelichting op ontwikkeling van het sturingsproces)

Conform de ontwikkeling van groepen naar een hoger prestatieniveau en de institutionalisering daarvan op organisatieniveau, ontwikkelt zich ook de relatie tussen het groeps- en organisatieniveau. Het meest valt daarbij op dat de verbinding tussen de delen en het geheel in de organisatiestructuur fundamenteel verandert.

Binnen het hiërarchisch uitgangspunt is aanvankelijk sprake van strikte scheiding van verantwoordelijkheid per hiërarchisch niveau. Beslissingen werden op een bepaald niveau genomen. Lagere niveaus mochten in toenemende mate wel meepraten - in het stafoverleg- maar niet meebeslissen.

Bij toenemende participatie wordt vervolgens veelvuldig gekozen voor een 'linking-pin' van managementteams, waarbij de leden zowel een directe verantwoordelijkheid hebben voor het eigen organisatiedeel, *als een gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel*, binnen de eindverantwoordelijkheid van de teamleider. Beslissingen zijn bij voorkeur teambeslissingen. In een clusterstructuur wordt deze gedeelde verantwoordelijkheid voor gekoppelde organisatieniveaus weer afgeschaft. Men wordt *zelf verantwoordelijk voor het kernproces op het eigen niveau en is samen verantwoordelijk voor het dienstverleningsproces tussen de niveaus (en niet verantwoordelijk voor het kernproces op aansluitende niveaus)*.

Juist door de gelijkwaardigheid van organisatieniveaus is de verbinding per definitie tweezijdig en dus de 'linking-pin' overbodig, en zelfs ongewenst. Ieder niveau neemt nu de



eigen beslissingen binnen het eigen kernproces en beslist gezamenlijk over afspraken die beide niveaus binden (eventueel door middel van vertegenwoordigers/gedelegeerden).

Door dit onderscheid kunnen de beslissingen die gezamenlijk dienen te worden genomen beperkt blijven tot afstemming van zelfstandig genomen beslissingen van de teams afzonderlijk en kan daardoor de besluitvorming aanzienlijk worden vereenvoudigd. De *hiervoor benodigde tijd en belasting van betrokkenen neemt hierdoor navenant af.*

In het model dienstverlening z&p worden de stuurcirkels op twee organisatieniveaus aan elkaar verbonden in de fasen 'waarnemen' en 'willen'. Het is essentieel dat een team op een organisatieniveau goed is geïnformeerd over relevante informatie op de andere niveaus, en duidelijk is geëngageerd aan taakstellende afspraken met andere niveaus. Bij organisaties waar zelfsturende teams zijn ingevoerd, *zonder een dergelijke verbinding met de organisatorische omgeving, kan wildgroei ontstaan.*<sup>22</sup>

### **Betrokkenheid, eigendom en paradox**

(toelichting op ontwikkeling van het sturingsproces)

Een leider van een hiërarchische organisatie, die een organisatievisie wil invoeren op basis van het dienstverleningsuitgangspunt z&p, bevindt zich in een paradoxale situatie. Hij dient hiërarchisch het voortouw te nemen op weg naar een uitgangspunt waar hij dit voortouw moet delen met de andere partners. Hij nodigt anderen uit om te groeien in zelfstandigheid en betrokkenheid, maar moet tegelijkertijd zelf steeds verder 'afdalen' naar een gelijkwaardige positie. Dit proces verloopt geleidelijk en is een leerproces. Vanuit een visie die aanvankelijk sterk 'top-down' is gestimuleerd en beloond, krijgt het proces steeds meer eigen dynamiek. Volgende stappen worden gezet wanneer betrokkenen daar zelf aan toe zijn.

Het doorlopen van het ontwikkelingsproces betekent dat een groeiend aantal mensen in een organisatie in toenemende mate *betrokken* wordt bij de organisatie. Deze betrokkenheid neemt toe vanuit een accent op plichten en beperkte rechten voor ondergeschikten, via een zeker evenwicht tussen rechten en plichten voor ondergeschikten met onderhandeling binnen de hiërarchie, naar partnership met medeproceseigendom in het eigen team plus deelname aan het grotere geheel.

Het gevolg van deze ontwikkeling is, dat het niet meer zo vanzelf spreekt dat het 'eigendom' ('de jure' en 'de facto') van de organisatie alleen is voorbehouden aan aandeelhouders en de hogere leiding, die de rest van de organisatie beschouwen als middel tot betere resultaten. Het dienstverleningsuitgangspunt z&p maakt dat van alle medewerkers/partners in de organisatie, inclusief het algemeen management, een dienstverlenende opstelling wordt verwacht op basis van zelfsturing en partnership.

In de VS gebruiken bedrijven in toenemende mate 'werknemerseigendom' van het bedrijf als verkoopargument, om de betrokkenheid met de klant te onderstrepen.

---

<sup>22</sup> Bijvoorbeeld bij Digital heeft de invoering van zelfsturende teams tot grote verliezen geleid, omdat er binnen de teams een sfeer van 'vrijheid-blijheid' ontstond waarin teams hun eigen gang gingen, veel dubbel werk werd gedaan, et cetera. Vrijheid in gebondenheid past dus beter.

Waar dit toe kan leiden, toont Handy (1994) met zijn suggestie dat in de toekomst externe betrokkenen die nu alleen financieel deelnemen in een organisatie, en daardoor mede-eigenaar zijn, afstand doen van dit eigendom en de daaraan verbonden beslissingsrechten, ten gunste van toenemend wettelijk erkend eigendom van interne partners. Externe financiering krijgt in zijn visie meer het karakter van risicodragende lening, met afspraken over rendementsuitkering. De financier als speculerend toeleverancier van geld. Dit zou betekenen dat na invoering van de organisatie als rechtspersoon in de tweede fase, in de derde fase de invoering van gedeeld wettelijk eigendom van een organisatie voor alle interne partners plaats vindt.

## 4.5 Operationalisering

In het voorgaande deel van dit hoofdstuk is een *ideaal-typisch theoretisch model* ontwikkeld voor dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. In dit model gaat het vooral om de verbinding tussen zelfsturende teams op twee aansluitende organisatieniveaus.

In deze paragraaf wordt vanuit deze theoretische basis een *operationeel onderzoeksinstrumentarium* gekozen, met behulp waarvan de case-organisaties kunnen worden onderzocht en beschreven.

Allereerst wordt daartoe een *keuze gemaakt voor een invalshoek* van waaruit wordt onderzocht en beschreven. Deze keuze wordt vervolgens *uitgewerkt in een model met variabelen* die in de casestudies aan de orde komen. Daarbij wordt aangegeven wat voor deze variabelen de bijbehorende uitgangspunten en kenmerken zijn, wanneer wordt uitgegaan van het model dienstverlening z&p (zie 4.3) in het derde fase besturingssysteem. Ter vergelijking wordt ook (in hoofdlijnen) het tweede fase besturingssysteem met het hiërarchisch uitgangspunt voor deze variabelen beperkt uitgewerkt.

Daarna worden voor *enkele variabelen specifieke onderzoeksinstrumenten* gekozen. Het betreft bekende typologieën: bijvoorbeeld de managementstijlen volgens Hersey & Blanchard in het kader van situationeel leiderschap. In de vraagstelling over de betreffende variabele wordt de betreffende typologie gebruikt; in het voorbeeld is dit de managementstijl.

### 4.5.1 Aspectmodel

#### Keuze voor een invalshoek: het aspectmodel

De keuze voor een invalshoek gaat uit van twee alternatieven: een onderscheid naar relevante organisatieniveaus (micro en meso, met de relatie micro-meso) of naar relevante organisatieaspecten (structuur, proces, et cetera).

In de beschrijving van het theoretisch perspectief en het model dienstverlening z&p is het onderscheid naar organisatieniveaus gebruikt. De kenmerken van het model dienstverlening z&p zijn op micro-, meso- en de verbinding tussen micro- en mesoniveau aangegeven.

In de hierna volgende casebeschrijvingen is het onderscheid naar *relevante organisatieaspecten als uitgangspunt voor de beschrijving* gekozen.

Als relevante organisatieaspecten zijn onderscheiden:

- I *marktpositionering* - de kern van de marktstrategie -;
- II *sturing/verhouding* - in relaties, in het bijzonder tussen aansluitende organisatieniveaus -;
- III *structuur* - organisatorische 'setting' -;
- IV *structuur van proces* - stabiele patronen in het proces -;
  
- V *proces* - vrije ruimte voor situationeel handelen -;
- VI *ontwikkeling* - ontwikkelingsproces -.

Deze indeling in organisatieaspecten vormt de basis van het operationele *aspectmodel* met behulp waarvan de cases worden onderzocht en beschreven.

Eerst wordt de keuze voor organisatie-aspecten als invalshoek en deze indeling in aspecten nader *gemotiveerd* en vervolgens wordt het aspectmodel *uitgewerkt*.

### **Aspectmodel: motivering**

Gekozen is voor organisatie-aspecten als invalshoek, omdat het *uitgangspunt per organisatie-aspect, dat op basis van het dominante sturingsuitgangspunt werkzaam is, steeds zowel op meso- en microniveau als in de relatie daartussen hetzelfde is*.

Door de indeling naar aspecten kan zichtbaar worden gemaakt hoe een aspectuitgangspunt samenhangend doorwerkt op meso- en microniveau en in de relatie tussen meso- en microniveau; bijvoorbeeld het structuuruitgangspunt 'marktgerichte processtructuur met minimale procesdeling in de procesketen en proceseigendom': opdeling in zo weinig mogelijk kernprocessen en daarvoor verantwoordelijke multifunctionele zelfsturende teams in een geheel platte structuur, met brede taken en flexibele taakverdeling voor teamleden, ook per organisatieniveau in de keten van het besturingsproces.

In het derde fase besturingssysteem met het besturingsuitgangspunt dienstverlening z&p wordt zichtbaar wat de bijbehorende nieuwe uitgangspunten van de overige aspecten zijn. Samen vormen deze uitgangspunten een consistent ideaal-typisch geheel van waaruit de organisatie wordt ingericht.

Door de keuze voor aspecten als invalshoek bij de operationalisering is een vertaalslag nodig van uitgangspunten en kenmerken in het dienstverleningsmodel z&p op de niveaus (micro, meso, micro-meso) naar uitgangspunten en kenmerken per aspect.

De indeling naar niveaus is in het operationele model secundair; het kan nuttig zijn om binnen een aspect de niveaus te onderscheiden. In het operationele model wordt de niveau-indeling onder andere gebruikt voor het plaatsen van een aantal typologieën, die als onderzoeksinstrument op een bepaald organisatieniveau worden ingezet. Bijvoorbeeld de teamrolindeling van Belbin op het microniveau van een team.

De motivering van de indeling in de zes, onderling samenhangende, organisatie-aspecten is als volgt.

De verandering in de *sturing* en in de onderlinge *verhoudingen*<sup>23</sup> bij het sturen in de relatie tussen twee aansluitende organisatieniveaus staat bij overschakelen van het hiërarchisch

---

<sup>23</sup>Het centrale begrip 'verhoudingen' wordt hierna geoperationaliseerd op pagina 152.

uitgangspunt naar het uitgangspunt dienstverlening z&p als dominant sturingsuitgangspunt, centraal. 'Sturing/verhouding' is daarom het centrale aspect.

Deze verandering wordt volgens het dienstverleningsmodel z&p veroorzaakt door verandering in de marktpositionering (aspect I), waarmee ingespeeld wordt op veranderende condities in een ontwikkelingsproces (aspect VI) dat noodzakelijk is vanwege toenemende complexiteit, onzekerheid en dynamiek. De verandering in verhoudingen gaat samen met verandering in de overige, primair intern gerichte aspecten (III tot en met V). In een voetnoot is nader aangegeven wat onder deze aspecten wordt verstaan.<sup>24</sup> (Zie ook schema 4.13.)

Bij het hiërarchisch uitgangspunt is de structuur dominant en maken de verhoudingen met betrekking tot de sturing ('wie stuurt wie') vooral deel uit van de organisatorische setting. Bij het uitgangspunt dienstverlening z&p staan de processen voorop, en veranderen de verhoudingen meer situationeel in de processen, met wisselend leiderschap afhankelijk van de behoefte.

Aan de aspecten 'structuur' en 'proces' is nog een tussencategorie toegevoegd '*structuur van proces*', met variabelen die zowel de structuur als de processen betreffen. Niet alleen



Schema 4.12: het aspectmodel als basis voor operationalisering

<sup>24</sup> Marktpositionering: verandering van positionering in een tweede fase markt (gestandaardiseerd massaproduct) naar positionering in een derde fase markt (hoogwaardige maatwerkdienstverlening). Structuur: inclusief systemen en informele verhoudingen, dat wil zeggen de setting waarbinnen processen zich afspelen. Processen: inclusief sturingsproces en cultuur. Ontwikkeling: inclusief veranderingsstrategie, condities en resultaten; er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe ontwikkeling.

'sturing/verhouding' kan zowel vanuit structuur- als vanuit procesoptiek worden gezien. Met name de variabelen die te maken hebben met het structureren van processen worden onderscheiden als een aparte tussencategorie met raakvlakken met structuur en proces. Voorbeeld: het indelen van de processen als kernprocessen in de organisatiestructuur en het opdelen van de kernprocessen in het kader van de taakstructurering voor personen. In schema 4.12 worden de aspecten aan elkaar en aan de onderzoeksvraagstelling en de beantwoording gerelateerd. In het aspectmodel worden marktpositionering, sturing/ verhouding, structuur, structuur van proces, proces en interne ontwikkeling beschouwd als intern variabel binnen de organisatie. De condities en de resultaten zijn extern variabel.

In schema 4.13 worden per aspect relevante variabelen onderscheiden (zowel variabelen op meso- als op microniveau) met het aspectuitgangspunt en de bijbehorende kenmerken<sup>25</sup>:

### Typologieën ten behoeve van de vraagstelling

In de voorgaande hoofdstukken kwamen zowel de discontinuïteit in de ontwikkeling in het spanningsveld tussen autonomie en afhankelijkheid naar voren, als aanknopingspunten voor nieuwe theorievorming.

Eenzijds was dit de reden om te kiezen voor een onderzoeksvorm waarin het accent ligt op inductie en theorievorming. Anderzijds is het van belang om waar mogelijk gebruik te maken van, en aansluiting te zoeken bij bestaande theorievorming.

	organisatie (meso)	groep (micro)
structuur	coördinatiemechanismen/ machtssystemen Mintzbergindeling (1979, 1983)	taakstructuur Hackman & Oldham (1980)
proces	organisatiecultuur Sanders & Neuijen (1987)	teamrollen Belbin (1981)  leiderschapsstijl Hersey & Blanchard (1988)  ervaringsleren met leerniveaus Kolb (1984) e.a.
ontwikkeling	gepland of open Vracking cs (1992)  ontwikkelingsfasen Lawrence/Lorsch (1967), Lievegoed (1969)	teamontwikkeling Tuckman & Jensen (1977)

<sup>25</sup> De kenmerken per aspect zijn beperkt tot samenhangende hooflijnen per aspect. Voor nadere uitwerking wordt verwezen naar de kenmerken die genoemd zijn bij het dienstverleningsmodel z&p (4.3).

#### Schema 4.14: typologieën als onderzoeksinstrument

Bij de operationalisering van de onderzoeksvraagstelling naar een concrete vraagstelling in de casestudies, is gebruik gemaakt van een aantal bekende typologieën die het mogelijk maken om op een gestructureerde manier naar een relevant organisatieaspect of variabele te kijken. De typologieën geven daarmee het onderzoek een steviger basis omdat ze het resultaat zijn van eerder onderzoek en theorievorming. Er zijn typologieën gezocht en gevonden bij de organisatieaspecten structuur, proces en ontwikkeling, zowel op micro- als op mesoniveau. In de casebeschrijvingen en -evaluaties wordt zichtbaar hoe deze typologieën zijn gebruikt. Meestal is de typologie al aan de orde geweest in hoofdstuk 3. In alle gevallen is in de literatuurlijst de betreffende bron opgenomen.

#### **Operationalisering van het centrale begrip 'verhoudingen': van 'steil' naar 'plat'**

De termen 'steil' en 'plat' als kwalificaties van een organisatie zijn in de eerste plaats van toepassing op de kwantitatieve verhouding tussen de omvang van de organisatie en het aantal organisatieniveaus met corresponderende managementlagen. Een organisatie is relatief plat wanneer er relatief weinig organisatieniveaus worden onderscheiden bij een bepaalde omvang. 'Steil' betekent dat er juist relatief veel niveaus zijn. De begrippen organisatieniveau en hiërarchisch niveau worden daarbij tot nu toe als synoniemen gebruikt. Een platte organisatie is weinig 'hiërarchisch', een steile organisatie is juist sterk 'hiërarchisch'. Bij het uitgangspunt dienstverlening z&p komt evenwel het verschil tussen een organisatieniveau en een hiërarchisch niveau naar voren. Er is daar wel een ordening in zo weinig mogelijk organisatieniveaus, maar dit is niet of nauwelijks een rangordening, dat wil zeggen dat wordt uitgegaan van positioneel gelijkwaardige verhoudingen in een geheel platte structuur.

De termen steil en plat worden ook gebruikt voor de typering van de structuur in de informele verhoudingen, de rangorde van de mensen in de organisatie (ook wel 'pikorde' genoemd). Met een platte, weinig hiërarchische organisatie of een steile hiërarchische organisatie wordt dan bedoeld op de mate van informele hiërarchie in de sociale structuur. In dat geval wordt ook wel gesproken van een meer of minder horizontale cultuur. Met de term horizontaal wordt bedoeld op de mate waarin men elkaar op gelijke hoogte, dat wil zeggen gelijkwaardig, benadert.

'Steil' in de informele hiërarchie betekent dat mensen elkaar indelen in een -aanzienlijk- aantal ongelijkwaardige lagen in een piramide. Deze ongelijkwaardigheid is meestal sterk verbonden aan de niveaus in de formele organisatiestructuur en de functies, en komt tot uiting in tekenen van status en stereotype gedragspatronen tussen superieuren en ondergeschikten.

'Plat' betekent dat mensen elkaar zien als positioneel gelijkwaardige mensen met specifieke capaciteiten en verantwoordelijkheden, die als volwassenen open met elkaar communiceren, en situationeel het voortouw nemen wanneer daaraan behoefte is. Ook in een platte informele hiërarchie is er wel sprake van dominantie en submissie, maar dit blijft vooral beperkt tot verworven respect ten aanzien van iemands kennis en kunde in een specifieke situatie.

Net als in de formele structuur is er ook in de informele structuur in een platte organisatie geen of weinig positionele rangordening en dus ook geen of weinig informele hiërarchie. In het onderzoek is gevraagd naar typering van de verhoudingen op basis van een bekend begrippenkader uit de transactionele analyse dat ook centraal staat in het

empowermentconcept (zie hoofdstuk 3, pagina 82). De verhoudingen tussen mensen in de organisatie worden daarin gekarakteriseerd als ongelijkwaardige 'ouder-kind' verhouding met een 'baas-ondergeschikte contract' of als gelijkwaardige verhouding tussen volwassenen met een 'partnercontract'.

#### 4.5.2 Het casestudy-onderzoek

##### Aanpak van de casestudies

Op basis van een voorlopige versie van het hiervoor gepresenteerde model dienstverlening z&p met de operationalisering in het aspectmodel, en de onderzoeksuitgangspunten en onderzoeksopzet in hoofdstuk 1, is een onderzoeksprotocol opgesteld. Dit protocol bevat de benodigde informatie en vragen voor het uitvoeren van de casestudies. In deze uitvoering nam het houden van interviews een centrale plaats in.

Tijdens de interviews werd over het algemeen een vaste structuur gevolgd:

- de persoonlijke ontwikkeling van betrokkene naar diens huidige positie en functioneren, en wensen voor de toekomst;
- informatie over de organisatie in relatie tot de marktpositionering, verhoudingen, het structuuraspect, het procesaspect en het ontwikkelingsaspect; onder andere met behulp van bijbehorende typologieën, de schema's van het model dienstverlening z&p (stuurcirkel, et cetera) en de variabelen per aspect in een checklist;
- score op een vragenlijst met relevante dimensies met het hiërarchisch uitgangspunt en het uitgangspunt dienstverlening z&p als uitersten.

##### Selectie van de cases

In de huidige praktijk blijkt dat vele organisaties *streven* naar een organisatie die is gebaseerd op zelfstandige en verantwoordelijke medewerkers, die samenwerken op basis van gelijkwaardigheid ten behoeve van klanten; anderen spreken niet van gelijkwaardigheid, maar van 'evenwaardigheid' (Verhoeven, 1993).

In het vooronderzoek zijn een aanzienlijk aantal organisaties bezocht, die in hun uitgangspunten en functioneren aanknopingspunten vertoonden met het uitgangspunt dienstverlening z&p. Uit deze organisaties zijn de drie verst gevorderden in de richting van het dienstverleningsuitgangspunt z&p geselecteerd als te onderzoeken organisatie met als predikaat: koploperorganisatie.

De onderzochte koplopers *herkennen zich in de praktijk inmiddels meer in het uitgangspunt dienstverlening z&p* dan in het traditionele hiërarchisch uitgangspunt<sup>26</sup> en de onderzoeker is het daarmee (in verschillende mate) eens - zie ook de casebeschrijvingen hierna.

In deze organisaties werkt het dienstverleningsuitgangspunt z&p door in alle organisatie-aspecten, en heeft het inmiddels een grote, samenhangende verandering veroorzaakt. Ter relativering moet daaraan worden toegevoegd dat de ontwikkeling van dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership ook in deze organisaties nog volop gaande is.

Bij de selectie van de koplopers kwam het *onderscheid aan de orde tussen organisaties die zelfsturende teams hadden ingevoerd in de productie van massaproducten*, binnen een hiërarchische managementomgeving (onder andere Sigma Coatings, zie schema 4.1), en *organisaties die vooral maatwerkproducten/diensten leveren*, met een grote mate van zelfsturing op alle niveaus (onder andere PIV Eldutronic). Uit deze laatste categorie organisaties zijn de onderzochte caseorganisaties afkomstig. Vooral in de relatie tussen het organisatieniveau ten behoeve van het primair proces en het managementteam op het naast-hogere organisatieniveau is bij de selectie gewicht toegekend aan tweezijdig commitment en partnership.

Organisaties die van *origine op professionele dienstverlening* zijn gebaseerd - adviseurs, therapeuten, medici, advocaten, accountants, et cetera -, zijn *buiten het onderzoek gehouden*. De reden is dat die organisaties altijd al (dus ook tijdens de tweede maatschappelijke ontwikkelingsfase) in een aanzienlijke mate maatwerk produceren en de ontwikkeling van tweede fase 'machineorganisatie' naar derde fase 'maatwerkorganisatie' minder en op een andere manier aan de orde is dan in organisaties die overschakelen van standaardproducten naar maatwerk (zoals de geselecteerde koploperorganisaties). In de professionele dienstverlening gaat de ontwikkeling naar hoogwaardig maatwerk onder andere om gelijkwaardige relaties met klanten en om integratie van solisten en disciplines en van partners in de leiding en de overige ondergeschikte medewerkers.

De geselecteerde caseorganisaties zijn *PIV Eldutronic*<sup>27</sup>, *Mexx*, met name de verkooporganisatie Mexx-Nederland, en *Nedap*, met name de marktgroep Winkeldiefstalpreventie. Wat de drie caseorganisaties betreft, wordt hier kort ingegaan op relevante verschillen ten tijde van het onderzoek:

- Eldutronic produceert elektronica met accent op maatwerk, en is een clusterorganisatie, met inmiddels alle kernprocessen bijna geheel in eigen huis; centrale uitgangspunten zijn 'iedereen maakt zelf voortdurend kwaliteit' en 'samen steeds beter';

---

<sup>26</sup> Twee andere organisaties die door de respectievelijke leiders zelf zijn beschreven, lijken ook te voldoen aan de kenmerken van zelfsturing en partnership. Dit zijn Semco (Brazilië), beschreven door Semler in Semco-stijl (1993) en NATD (VS), beschreven door Melohn (1994) in 'The new partnership'.

<sup>27</sup> In 1997 is PIV Eldutronic verkocht aan het Zweedse bedrijf Emotron en is de naam veranderd in Emotron B.V. Ook in dit nieuwe verband blijft het Nederlandse bedrijf in hoge mate zelfstandig. In het proefschrift wordt de naam gebruikt die het bedrijf had ten tijde van het onderzoek.



- Mexx produceert modieuze 'casual' kleding in een breed assortiment, met vier keer per jaar een nieuw assortiment; zelfsturing en commitment tussen partners staan centraal; de kernprocessen ontwerp, productie, en verkoop zijn gescheiden maar goed gekoppeld; in het bestuurlijk proces zijn zowel de 'global' als de 'local' werkelijkheid belangrijk;
- Nedap produceert elektronische producten op maat als concept-organisatie, dat wil zeggen dat de problematiek van de klant op bijvoorbeeld het gebied van winkeldiefstal als geheel wordt benaderd in een concept voor een integrale oplossing; de organisatie wordt geleidelijk opgedeeld in marktgroepen ter grootte van een cluster met een eigen marktgebied. Binnen de marktgroepen zijn alle benodigde disciplines ondergebracht en wordt uitgegaan van zelfsturing en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat.

Wat het loslaten van het hiërarchisch uitgangspunt betreft, is binnen het clusterniveau Eldutronik het verst, maar beide andere organisaties laten meer zien van de inbedding van een cluster in een groter geheel.

Eldutronik is het verst gevorderd in de ontwikkeling van het uitgangspunt dienstverlening z&p. De omvang van Eldutronik ter grootte van een cluster lijkt hiermee te maken te hebben. Nedap is aanzienlijk groter en heeft als complicerende factor, dat uit een grotere functionele organisatie eerst de marktgroepen als clusters moeten worden afgezonderd, en daarna binnen de clusters de ontwikkeling van zelfsturende teams pas goed van de grond kan komen. Mexx is vooral gevorderd in partnership in het gedrag, met tweezijdig commitment en open informatie uitwisseling, op grond van een grote individuele verantwoordelijkheid. Het spanningsveld tussen 'global' en 'local' is op een interessante manier uitgewerkt, evenals de koppeling tussen de kernprocessen op wereldschaal. De doorwerking in de organisatiestructuur gaat wat minder ver.

Er wordt hier met nadruk op gewezen dat in de casebeschrijvingen en -evaluaties, door het focussen op verschillen met het ideaal-typische model, *ten onrechte de indruk zou kunnen ontstaan dat er meer kritiek dan waardering is voor de vernieuwing* in deze organisaties. In het vooronderzoek kwamen de organisaties als koplopers naar voren op de innovatieve weg naar een besturingssysteem dat gebaseerd is op zoveel mogelijk zelfsturing. Men is nog volop met de overgangsfase bezig, met alle problemen, spanningen en ambivalenties die daar bij horen.

Ook wordt onderstreept dat de casestudies *momentopnamen* laten zien in ingrijpende veranderingsprocessen. De drie organisaties zijn onderzocht in de periode 1994-'95. De ontwikkeling daarna is slechts zeer beperkt weergegeven. Het is mogelijk dat gesignaleerde problemen inmiddels geheel of grotendeels zijn opgelost.

### **Validiteit, betrouwbaarheid en presentatie**

In hoofdstuk 1 is over de eisen van interne validiteit en betrouwbaarheid van case-onderzoek al in het kort iets gezegd. Hier wordt op de specifieke betekenis van beide begrippen voor dit onderzoek nog wat dieper ingegaan. Van daaruit wordt de stap gezet naar de presentatie van de onderzoeksresultaten.

#### *Betrouwbaarheid en validiteit*

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de vraag of de 'metingen', waarnemingen, correct zijn uitgevoerd. Een onderzoek is betrouwbaar wanneer een herhaalde waarneming door een andere onderzoeker dezelfde resultaten zou opleveren.

De kernvraag bij validiteit is of de conclusies op methodische gronden gerechtvaardigd zijn. Wordt daadwerkelijk datgene 'gemeten' wat men beoogt te meten? Bij interne validiteit gaat het vooral om *de logische bewijsketen die is verankerd in de werkelijkheid*. De conclusies uit het onderzoek dienen plausibel te zijn ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de waarnemingen in de werkelijke situatie in de praktijk.

Betrouwbaarheid is een voorwaarde voor validiteit.

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is met name afkomstig uit vaste patronen in de vraagstelling met behulp van het protocol.

In de vraagstelling is gezocht naar een combinatie van feiten en meningen over die feiten.

Vooraf de typologieën en de scoringslijst met tien relevante dimensies ten aanzien van het dienstverlenings- en het hiërarchisch uitgangspunt, geven een relatief hoge betrouwbaarheid, omdat de vraagstelling hier relatief vast ligt. Er is door velen in dit verband gescoord op dezelfde vragen.

Het onderzoek is slechts in beperkte mate gebaseerd op basis van eenduidig cijfermateriaal dat al in de organisatie beschikbaar was, zoals financiële gegevens, ziekteverzuim of productiviteit.

In dit inductieve onderzoek is veel ruimte gegeven aan het doorgronden van de praktijk vanuit een relatief open vraagstelling en slechts globale theoretische noties. Het is van belang om datgene, dat in de praktijk naar voren komt als interessant op het gebied van het onderzoeksthema, ook tot zijn recht te laten komen.

### *Presentatie*

Wat de validiteit betreft, is er gezocht naar een stevige verankering in praktijksituaties en de ontwikkeling daarin in de tijd.

De beschrijving van de ontwikkeling van de interne organisatie-ideologie is zoveel mogelijk gekoppeld aan de concrete vorderingen in de praktijk in het ontwikkelingsproces.

Bij Eldutronik is bijvoorbeeld een duidelijk proces zichtbaar in het realiseren van het uitgangspunt 'iedereen is verantwoordelijk voor de eigen kwaliteit'. Ook de ontwikkeling in de verschillende organisatieaspecten, zoals bijvoorbeeld veranderingen in de structuur, geeft houvast.

De logische keten van bewijsvoering die leidt tot validiteit, hangt nauw samen met de volgorde in de presentatie van de casebeschrijving, -evaluatie en de onderzoeksconclusies.

Voor het case-onderzoek betekent dit dat er een volgorde is van:

- gerichte neutrale *beschrijving* van de praktijk in de caseorganisaties wat feiten en meningen betreft;
- *evaluatie* van de casesituaties, gekleurd door de onderzoeker, door middel van interpretaties en conclusies ten aanzien van de beschrijving, in het licht van de vraagstelling en het ideaal-typisch theoretisch model met uitgangspunten en kenmerken; relevante overeenkomsten en verschillen ten opzichte van het model worden gesignaleerd en geanalyseerd; conclusies worden getrokken ten aanzien van de mate waarin de praktijksituaties het ideaal-typisch model benaderen en de betekenis van verschillen ten opzichte van het model.

In de drie casehoofdstukken volgt na de casebeschrijving de case-evaluatie.

In hoofdstuk 8 vindt de evaluatie van de drie cases samen plaats door vergelijking van deze praktijksituaties met het operationele aspectmodel en door vergelijking van de drie cases onderling. In hoofdstuk 9 volgt tot slot de *synthese* van het theoriegerichte en praktijkgerichte deel van het proefschrift in *onderzoeksconclusies en aanbevelingen*. Daar wordt antwoord gegeven op de vraag: 'wat heeft het onderzoek opgeleverd?'

Bij de interne ordening in de casebeschrijving en de case-evaluatie is eveneens gekozen voor een volgorde die goede aanknopingspunten biedt voor plausibiliteit (de volgorde sluit aan bij het aspectmodel in schema 4.12).

In de casebeschrijving wordt eerst de situatie in hoofdlijnen aangegeven: positionering, ontwikkeling en het profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie, met explicitering van de gekozen uitgangspunten voor de marktpositionering en de sturing/verhoudingen.

Vervolgens wordt het structuuraspect uitgewerkt, inclusief enkele relevante thema's op het vlak van de organisatiestructuur en de structuur van het proces (zie schema 4.13; de thema's zijn gerelateerd aan de daar genoemde variabelen, met uitgangspunt en kenmerken, onder andere de managementsystemen ten aanzien van kwaliteit, besluitvorming en beloning).

Daarna volgt uitwerking van het procesaspect, ook inclusief enkele relevante thema's op het vlak van het proces en de structuur van het proces. De beschrijving wordt afgesloten met de uitwerking van het ontwikkelingsproces inclusief resultaten en condities.

De volgorde structuur, proces, ontwikkeling wordt als volgt gemotiveerd. Na de keuze voor de nieuwe uitgangspunten voor de marktpositionering en de sturing zijn veranderingen in de interne structuur en processen doorgevoerd. De structuur vormt daarbij de setting voor de processen, en structuurverandering maakt verandering in de processen mogelijk. Vervolgens wordt de grote lijn in al deze veranderingen in het ontwikkelingsproces van het geheel beschreven, met de condities en resultaten.

Na de casebeschrijving volgt de case-evaluatie, waarin dezelfde volgorde wordt aangehouden. Eerst wordt een algemene conclusie(s) getrokken over de innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus. In hoeverre is de organisatie wat het centrale aspect sturing/verhouding betreft, overgestapt van het hiërarchisch uitgangspunt naar het uitgangspunt dienstverlening & p als keuze en in de werkelijkheid?

Daarna wordt de relatie van het centrale aspect gelegd met de situatie in de structuur ('structuur en verhoudingen') en de processen ('processen en verhoudingen'). Afgesloten wordt met het ontwikkelingsproces. Steeds moet duidelijk worden in hoeverre de ontwikkelingen in de casesituatie aansluiten op het ideaal-typische model en de operationalisering daarvan.



## 5.1 Inleiding

PIV Eldutronik<sup>1</sup> werkt sinds 1986 aan organisatieontwikkeling onder de noemer 'kwaliteit'. In dat kader is de klant centraal komen te staan en heeft het traditionele hiërarchische uitgangspunt meer en meer plaats gemaakt voor gelijkwaardige samenwerking op basis van eigen verantwoordelijkheid en capaciteiten. In 1994 heeft die verandering zijn beslag gekregen in een clusterorganisatie, weliswaar met organisatieniveaus, maar met nog slechts zeer weinig hiërarchie tussen die niveaus als 'back-up' voor noodgevallen zolang daar nog behoefte aan is. Met die nuancering is een geheel platte organisatie tot stand gekomen. Tijdens het onderzoek was deze nieuwe organisatie gedeeltelijk ingevoerd.

*Hier wordt de situatie van 1994 beschreven.* In een enkele Nota bene wordt de ontwikkeling sindsdien toegelicht, wat mogelijk is doordat de onderzoeker contact met Eldutronik heeft gehouden. Termen die door de onderzoeker zijn geïntroduceerd, zijn onderstreept cursief weergegeven.

Interviews zijn gehouden met 21 medewerkers, onder wie de vorige directeur, tot 1992 'drager' van het veranderingsproces, en mensen uit alle teams inclusief het hele managementteam. Daarnaast is een grote hoeveelheid schriftelijke informatie doorgenomen en is een uitgebreide vergadering van het managementteam over de 'clustervorming' bijgewoond.

Eldutronik, gevestigd in Bladel (Noord-Brabant), is ten tijde van het onderzoek een dochterbedrijf van het Duitse bedrijf PIV. Tussen PIV en Eldutronik bestaan grote verschillen, onder meer op cultureel vlak<sup>2</sup>. In de relatie tussen moeder en dochter blijft de afstemming beperkt tot grote lijnen en staat de eigen verantwoordelijkheid van de dochter voorop.

---

<sup>1</sup> De naam PIV Eldutronik is in 1997 veranderd in Emotron, zie ook voetnoot op pagina 154.

<sup>2</sup> Nota bene: de overstap van het Duitse PIV naar het Zweedse Emotron betekent dat aansluiting is gevonden bij een bedrijf in een nationale cultuur die, net als de Nederlandse cultuur, beter aansluit bij het communicatieve zelfsturingssysteem (met het dominante organisatietype 'marktgerichte dienstverlening' als aanzet naar dat systeem) dan de Duitse cultuur (met het dominante organisatietype 'professionele machine') (zie pagina 53).

Naast het hoofdkantoor in Duitsland zijn er vestigingen in Duitsland, Frankrijk, Engeland en Nederland (Eldutronik). Met uitzondering van Eldutronik zijn dit verkooporganisaties. Het onderzoek kon beperkt blijven tot Eldutronik, omdat Eldutronik een grote vrijheid heeft om de organisatie naar eigen inzicht in te richten. Die vrijheid kan door twee factoren worden verklaard: alle fasen van het primair proces worden door Eldutronik zelf uitgevoerd (de enige uitzondering daarop, de verkoop buiten Nederland, wordt ook door Eldutronik overgenomen) en Eldutronik boekt over het algemeen goede resultaten (zie de opmerking over de cijfers in 5.2.1 en resultaten die worden genoemd in 5.5.1).

## 5.2 PIV Eldutronik op hoofdlijnen

### 5.2.1 Positionering

PIV, het moederbedrijf, is een begrip in de wereld van de mechanische frequentieregelaars. Eldutronik, de Nederlandse dochter, maakt sinds 1973 elektronische frequentieregelaars voor aandrijfsystemen (van 0 tot 600 kW, dat wil zeggen tot zeer hoge frequenties). Sinds 1985 is het aanbod van beide soorten regelaars gecombineerd. De *klanten* van Eldutronik zijn producenten van elektrisch aangedreven motoren en eindgebruikers in West-Europa, voornamelijk Nederland en Duitsland.

Eldutronik ontwikkelt en produceert de apparaten zelf, wat ook geldt voor de verkoop binnen Nederland. In Duitsland en de rest van Europa liep de verkoop ten tijde van het onderzoek nog via PIV.

De *omzet* van Eldutronik ligt tussen 15 en 20 miljoen gulden (1994). Dit is een schatting, het exacte cijfer is niet bekend gemaakt en bovendien speelt de bufferwerking van PIV hier een vertroebelende rol (zie hierna). De omzet van PIV als geheel is ongeveer 150 miljoen gulden (1994). Eldutronik heeft 66 *medewerkers* in dienst, exclusief 13 verkoopmedewerkers voor elektronische regelaars die in 1994 nog werken vanuit PIV.

PIV fungeert (nog) als buffer tussen Eldutronik en de markt in het buitenland, een buffer die de cijfers vertroebelt en het resultaat soms flatteert. Op momenten dat de productie (aanzienlijk) hoger was dan de verkoop, drukte de voorraad niet direct op het resultaat van Eldutronik. Het is voorgekomen dat de arbeidstijd is beperkt.

Aanvankelijk kon Eldutronik in de luwte van de moeder werken aan innovatie van organisatie en producten, maar Eldutronik streeft ernaar de eigen producten meer zelfstandig en losser van PIV op de markt te brengen.

Vergeleken met *concurrenten* (onder andere Siemens, Hitachi, ABB) is Eldutronik een klein bedrijf. Het beeld in de betreffende markt wordt, na sanering halverwege de jaren tachtig, bepaald door specialisatie. Conform de gekozen *marktpositionering* streeft Eldutronik naar een concurrentievoordeel in het leveren van *klantgericht maatwerk en service*, vooral voor frequentieregelaars met een hoog bereik, met hoogwaardige technologie.

Eldutronik houdt het technisch kennisniveau op peil door regelmatig een nieuwe serie standaardproducten uit te brengen. De toegevoegde waarde ligt echter met name in het leveren van maatwerkproducten, waarvan een deel is afgeleid van de standaard

('modifications'). Daarnaast levert men in toenemende mate 'specials', dat wil zeggen producten die speciaal voor een grote klant worden ontwikkeld.

Nota bene: het omzetaandeel van klantspecifieke projecten (modifications en specials) neemt, sinds het jaar dat in dit onderzoek centraal staat, toe volgens plan (1994 30%, 1996 meer dan 50%).

De geringe omvang maakt het Eldutronik moeilijk om de technische ontwikkelingen in de markt bij te houden. Niettemin streeft Eldutronik naar een zelfstandige positie. De plaats die Eldutronik in het functioneren heeft gegeven aan het realiseren van hoogwaardige kwaliteit op basis van eigen verantwoordelijkheid en gelijkwaardige samenwerking, lijkt in dat streven een belangrijke rol te vervullen.

### 5.2.2 Ontwikkeling

Eldutronik werd in 1973 opgericht als een zelfstandig bedrijf. De elektronische frequentieregelaar van Eldutronik was een innovatie ten opzichte van de mechanische frequentieregelaars. Het nieuwe, innovatieve bedrijf groeide aanvankelijk snel.

Na een aantal jaren was de voorsprong weg: de gevestigde concurrentie kwam ook met een elektronische frequentieregelaar en streefde Eldutronik voorbij. Dat luidde voor Eldutronik een periode van problemen in. Het aantal klachten over de kwaliteit van de producten en van de dienstverlening nam toe en de resultaten kwamen meer en meer onder druk te staan. De organisatie had daar geen antwoord op. De aandacht ging vooral uit naar de productie en de functionele, gelaagde organisatiestructuur, die uit het hiërarchisch geleide pioniersbedrijf was voortgekomen, bleek niet de voorwaarden te bieden voor het vinden van nieuwe oplossingen voor de gerezen problemen.

Toen de markt aan sanering toe was gingen Eldutronik en PIV over tot samenwerking. In 1984 nam PIV Eldutronik over.

Het verbeteren en veranderen van de organisatie, zoals dat in 1986 ter hand is genomen (onder leiding van een nieuwe directeur die in 1992 vertrok), beperkte zich steeds minder tot het primair proces. In het kader van integrale kwaliteitszorg is meer en meer gekeken naar alle processen en hun onderlinge relaties. Het Japanse begrip Kaizen - dat wil zeggen voortdurende verbetering - heeft als motto bij Eldutronik lang centraal gestaan. Voor de individuele medewerkers betekende dat grotere verantwoordelijkheden voor de kwaliteit, bevoegdheden die daarbij horen en aandacht voor de onderlinge samenwerking. Binnen enkele jaren resulteerde dat in een bewust streven naar afschaffen van 'bazen' en van 'functiegerichtheid'. Men had de overtuiging dat een groot deel van de kwaliteit situatiegebonden is en zich niet statisch binnen functiegrenzen laat regelen ('fitness for use'). Kwaliteit moest voortaan voortkomen uit de mensen zelf, mensen die in iedere situatie luisteren naar de vraag van interne en externe klanten en die open en eerlijk communiceren. Het intensieve leerproces dat velen ingingen, leidde vaak tot meer zelfvertrouwen. Ook het onderling vertrouwen groeide.

Terwijl de hiërarchische structuur geleidelijk werd afgebroken namen SSB-teams (Samen Steeds Beter) de samenwerking onder handen. De SSB-teams waren multifunctionele verbeterteams/kwaliteitskringen, waarin medewerkers leerden steeds moeilijker problemen zelf op te lossen. De teams legden de basis voor de zogenaamde clusterorganisatie waarin

Eldutronik sinds 1994 werkt. Deze structuur bestaat geheel uit multifunctionele zelfsturende teams met teamaanvoerders en taakcoördinatoren zonder hiërarchische bevoegdheden. Alleen de leden van het managementteam, coaches genoemd, zijn in laatste instantie bevoegd om hiërarchisch op te treden. Het oude systeem werkt nog als 'back-up' op momenten dat tegenstellingen niet in een gelijkwaardig overleg kunnen worden opgelost. Eldutronik zoekt nog naar nieuwe vormen voor conflicthantering die passen in de nieuwe visie op de organisatie.

Eldutronik behaalde het ISO-kwaliteitscertificaat voor de eerste maal in 1991. In datzelfde jaar kreeg het bedrijf de FEM/PA-prijs voor Effectief Kwaliteitsbeleid.

In paragraaf 5.5 wordt nader ingegaan op het veranderingsproces na 1985.

### 5.2.3 Profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie

Om Eldutronik in het bestuurlijk spanningsveld<sup>3</sup> te positioneren tussen twee uitersten, het dienstverleningsuitgangspunt op basis van zelfsturing en partnership enerzijds en het hiërarchisch uitgangspunt waarbij medewerkers primair werken voor de baas anderzijds, hebben de gesprekspartners in dit onderzoek gescoord op tien dimensies<sup>4</sup>. Het daaruit voortkomende profiel is grafisch weergegeven in schema 5.1. Verhelderend is het, daaraan de score toe te voegen op het verwante spanningsveld ten aanzien van de dominante vorm van situationeel leiderschap volgens Hersey en Blanchard, tussen de uitersten 'instrueren' (hiërarchische directieve sturing) en 'overlaten' (gelijkwaardig, zelfsturing en partnership). Zie schema 5.2.



Schema 5.2: dominante vorm van situationeel leiderschap volgens Hersey en Blanchard

Details van het profiel van Eldutronik volgen op de daarvoor aangewezen plekken in de uitwerking van de aspecten volgens het operationele aspectmodel (zie 5.3, 5.4 en 5.5). Hier is het volgende van belang:

- tussen de scores op de dimensies is, ook volgens de gesprekspartners (zie 5.5.1), een sterke *samenhang* zichtbaar. Eldutronik bevindt zich overwegend aan de kant van het

<sup>3</sup> Het bestuurlijkspanningsveld tussen autonomie en afhankelijkheid als uitersten wordt in het case-onderzoek opgevat als het spanningsveld tussen het uitgangspunt dienstverlening z&p in z'n meest gelijkwaardige vorm en het hiërarchisch uitgangspunt in z'n meest hiërarchische vorm.

<sup>4</sup> De tien dimensies zijn gerelateerd aan de aspecten en variabelen in het operationele aspectmodel (zie hoofdstuk 4). Daarbij is onderscheid gemaakt tussen het microniveau van de menselijke interactie en sturing en het mesoniveau van de organisatie als geheel met condities voor het microniveau.



- dienstverleningsuitgangspunt. Uit de scores spreekt de wil om dit verder te ontwikkelen en het besef dat de markt daar in toenemende mate om vraagt (zie hierna);
- het *managementteam* positioneert Eldutronik als geheel nog halverwege tussen beide uitgangspunten. Het managementteam ziet zichzelf als geheel nog maar net aan de kant van de dienstverlening. Individueel scoren de leden zichzelf meer aan die kant dan als team. De leden van het managementteam hebben een sterke ambitie om zich als team verder te ontwikkelen;
  - de *medewerkers* plaatsen de leden van het managementteam op de dimensie managementstijl (Hersey en Blanchard) overwegend aan de kant van 'begeleiden' en 'overlaten'. Zij spreken de wens uit dat het managementteam zich verder ontwikkelt in de richting van overlaten: vertrouwen op de zelfsturing en op samenwerking als partners;
  - als drijvende krachten achter de ontwikkeling van hiërarchisch naar dienstverleningsuitgangspunt worden *externe* factoren genoemd: de turbulente omgeving van de organisatie in het algemeen en de ontwikkeling in de markt en de daarop afgestemde positionering - steeds meer hoogwaardig maatwerk voor een concurrerende prijs - in het bijzonder;
  - *intern* worden op de dimensies belemmeringen gesignaleerd die men probeert te verwijderen. Een centrale rol speelt daarin de overstap in 1994 van de hiërarchische structuur naar de clusterstructuur, waardoor zelfsturing en partnership in teams voor iedereen realiteit zijn geworden.

De onderling samenhangende scores op de dimensies en de door Eldutronik gemaakte keuzen ten aanzien van de marktpositionering en de sturing sluiten op elkaar aan.

Eldutronik heeft gekozen voor hoogwaardig maatwerk/dienstverlening als *uitgangspunt van de marktpositionering*. In het verlengde van deze keuze zijn keuzen gemaakt die bepalend zijn voor het intern gerichte *sturingsuitgangspunt* ten aanzien van de wijze van sturing en de bijbehorende verhoudingen. Voor de verhoudingen tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus betekent de keuze voor de uitgangspunten 'kwaliteit maak je zelf en komt van binnen uit' en 'samen steeds beter', dat ook in deze relaties gestreefd wordt naar positionele gelijkwaardigheid. Het houdt een combinatie in van eigen verantwoordelijkheid met innerlijke motivatie en gelijkwaardige samenwerking voor voortdurende prestatieverbetering. Voor de bespreking van de scores op de dimensies, die het meest relevant zijn voor de marktpositionering en de sturing (dimensies 5 en 1), wordt verwezen naar de uitwerking op aspecten hierna. In deze uitwerking komen ook de kenmerken naar voren die volgens het aspectmodel passen bij het gekozen sturingsuitgangspunt. Dit uitgangspunt blijkt bij Eldutronik onder andere samen te gaan met *situationeel leiden en volgen* en met *individueel en collectief ervaringsleren* (inclusief het *vermogen tot zelf omzetten van problemen met een negatief gevoel in oplossingen met een positief gevoel*). Hierdoor wil men een hoger prestatieniveau realiseren dan werd gehaald binnen het hiërarchische systeem.

## 5.3 Structuur

### 5.3.1 Formele structuur

Sinds juli 1994 werkt Eldutronik met een *platte cirkelstructuur*, wat Eldutronik zelf de 'clusterstructuur' noemt. De piramidale 'harkstructuur' is afgeschaft. De nieuwe structuur is

weergegeven in schema 5.3, de oude structuur is als bijlage 6 opgenomen. Tijdens het onderzoek was de nieuwe structuur slechts voor een deel van de organisatie ingevoerd: voor een productieteam en voor het projectteam.

De term clusterstructuur wordt binnen Eldutronik anders gebruikt dan in de literatuur, en in het bijzonder anders dan Quin Mills dat doet (de auteur van 'de clusterorganisatie', zie hoofdstuk 3). Voor Quin Mills zou heel Eldutronik één cluster zijn. Eldutronik spreekt over de zelfsturende teams als clusters. Hier is het spraakgebruik van Eldutronik aangehouden.

### De 'clusterstructuur'

Voor de volgende beschrijving van de clusterstructuur is gebruik gemaakt van het betreffende memo van Eldutronik van 30 juni 1994. Passages tussen aanhalingstekens zijn letterlijke citaten.

- Het schema van de nieuwe structuur is getekend als bovenaanzicht van een geheel platte structuur met gelijkwaardige posities, anders dan het gebruikelijke zij aanzicht dat hogere en lagere posities weergeeft. De verantwoordelijkheidsverdeling is aangegeven als een cirkelvormige structuur van aan elkaar verbonden teamverantwoordelijkheden voor deelprocessen (in plaats van een getrapte structuur met opdeling van managementverantwoordelijkheid naar delen van de organisatie).
- In het centrum van de cirkelstructuur, en in de opzet van het schema onontkoombaar op hetzelfde (positionele) niveau als andere organisatie-onderdelen, bevindt zich het managementteam voor Eldutronik als geheel. Het managementteam wordt *kernteam* genoemd en is verantwoordelijk voor het sturingsproces van het geheel. De taken van dit team zijn vooral: 'strategie bepalen en uitdragen, voorwaarden scheppen, samen met clusters doelstellingen vaststellen, feedback geven over resultaten en analyseren, cluster-niveau continue proberen te verbeteren en cultuur bevorderen, proces op afstand bewaken, continue analyse van personeel en middelen. Samengevat: adviseren en stimuleren.'
- De nieuwe structuur is gebaseerd op een opdeling van het totale proces in een aantal *kernprocessen*. Het sturingsproces van Eldutronik als geheel kan naar de mening van de gesprekspartners ook worden opgevat als kernproces. Het primair proces bestaat uit:
  - *innovatie*: nieuwe (generaties standaard-)producten ontwikkelen, inclusief marktverkenning;
  - *operations*: verwerven en verwerken van materialen tot geteste producten, repareren;
  - *verkoop*: klantenrelaties opbouwen en beheren, het hele proces van informeren en offreren tot nazorg;
  - *projecten*: het gehele proces van ontwikkeling, productie en verkoop van klantspecifieke producten.

'Verkoop', waar de klanten van Eldutronik binnenkomen, stelt aan de hand van de vraag de mate van maatwerk vast. Vragen met veel maatwerk ('specials') gaan direct door naar 'Projecten' en worden daar geheel afgehandeld. Bij weinig ('modifications') of geen maatwerk voert 'Verkoop' het verkoopproces zelf uit; het betreffende Operationsteam doet de productie. In het primair proces bestaat de dienstverleningsketen dus uit één schakel bij veel maatwerk, en uit drie schakels bij weinig of geen maatwerk, waarvan alleen 'Verkoop' en 'Operations' ('just-in-time') actief zijn voor concrete opdrachten.

- De verantwoordelijkheid voor ieder specifiek kernproces in het primair proces is toebedeeld aan één *cluster*, met uitzondering van 'Operations', waar twee clusters respectievelijk de hoge- en de lage frequentieregelaars voor hun rekening nemen. Een cluster is 'een groep van medewerk(st)ers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale kernproces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan interne of externe klanten worden geleverd. De groep deelt de eigen activiteiten in en bewaakt deze. Zij lossen problemen op, verbeteren het proces voortdurend. Een en ander aan de hand van eigen 'performancemetingen'. Dit zonder voortdurend beroep te doen op de leiding. De groep is dus *proceseigenaar*. Leidinggevenden en supportgroep(en) zijn er om de groep te ondersteunen door het scheppen van voorwaarden.'
- Naast deze vijf clusters is er een supportcluster, verantwoordelijk voor ondersteuningsactiviteiten als systeembeheer, kwaliteitsbeheer, financiële administratie, onderhoud, secretariaat, inkoop en logistiek. Deze cluster is getekend als ring door de primair procesclusters, opgedeeld in een buitenring met mensen die voor één kernproces werken, en een binnenring met mensen die voor alle clusters werken.
- Naast, dan wel in aanvulling op de clusters bestaan er ook nog taakteams en karweiteams waaraan wordt deelgenomen door mensen uit de clusters/kernteam. Een taakteam is een 'permanente groep' voor een bepaalde taak, bijvoorbeeld wijzigingen, automatisering, klantenklachten, et cetera. Een karweiteam is gericht op het uitwerken van een tijdelijke 'klus' op projectmatige basis.
  - In de nieuwe structuur wordt een aantal rollen onderscheiden.
    - De *clusteraanvoerder* 'heeft geen hiërarchische bevoegdheden, de taken zijn van coördinerende en organisatorische aard' (onder andere kanaliseren, voorwaarden scheppen, rapporteren); 'in geval van grote problemen/conflicten neemt de aanvoerder contact op met de clustercoach;' een aanvoerder wordt door de cluster gekozen voor een jaar.
    - De *clustercoach* 'is lid van het kernteam en als coach in de eerste plaats adviseur van de cluster, daarnaast is de coach coördinator voor afstemmingszaken, middelen et cetera en manager in geval van beslissingen bij eventuele conflicten'.
    - De *taakcoördinator* ('tako') is 'coördinator in een cluster of door verschillende clusters heen voor één bepaald functioneel gebied zonder hiërarchische bevoegdheid; naast elke tako staat een lid van het kernteam'. In enkele gevallen is de tako lid van het kernteam. Tako's worden aangewezen door het kernteam. Niet genoemd maar in de praktijk wel aanwezig zijn 'accountmanagers' die relaties naar klanten beheren.
    - Over het *clusterlid* is geschreven: 'de indeling van mensen in clusters is niet statisch bedoeld, men kan ook in andere clusters meedraaien; de overlapping van de cirkels geeft aan dat er geen 'groepsgrenzen' zijn, maar dat het totale proces aan elkaar gekoppeld moet worden'; iemand is óf lid van een cluster óf lid van het kernteam, *beide kan niet* (scheiding van verantwoordelijkheden tussen organisatieniveaus).

Kernteam en clusters zijn in de nieuwe structuur van Eldutronic, hoewel ze zich bevinden op verschillende organisatieniveaus, gelijkwaardig, of althans: dat is het streven. Op beide niveaus bestaat proceseigendom. Ongelijkwaardigheid speelt alleen bij conflicten in laatste instantie een rol. Hiërarchisch ingrijpen komt slechts zelden voor en wordt door de meeste betrokkenen ervaren als helaas noodzakelijk zwakgebod dat strijdig is met de expliciet gekozen benadering. De directeur vormt formeel het derde niveau, maar hij streeft ernaar zich

op te stellen als niet meer dan aanvoerder van het kernteam. In het kernteam wordt uitgegaan van collectieve verantwoordelijkheid voor het sturingsproces van Eldutronik als geheel.

### **Vergelijking met vorige structuren: van 'steil' naar 'plat'**

De structuur van Eldutronik is in de loop van het bestaan van het bedrijf ontwikkeld van een *steile functionele structuur naar een geheel platte processtructuur*.

De structuur voorafgaand aan de reorganisatie van 1985 was een functionele structuur met tenminste vier hiërarchische niveaus, waarin het procesmanagement minder te herkennen was. Voorafgaand aan de voorgaande hoofdstructuur is enige tijd gewerkt met het onderscheid tussen functionele verantwoordelijkheid en productverantwoordelijkheid, dat wil zeggen met een vorm van matrixorganisatie. Dit is losgelaten toen de procesindeling in de hoofdstructuur dominant werd (zie bijlage 6). In deze hoofdstructuur waren leden van het managementteam verantwoordelijk voor de afdelingen waarin de processen waren ondergebracht. Binnen de afdelingen werden onderafdelingen onderscheiden zonder onderafdelingsbaas.

De afbouw van de functionele structuur ging gelijk op met de opbouw van de processtructuur, aangevuld met de procesgerichte overlegstructuur in de SSB-teams. Deze overlegstructuur werd tenslotte omgezet in de clusterstructuur als processtructuur. Na de reorganisatie is ter aanvulling een functionele overlegstructuur ingesteld.

De organisatiestructuur heeft in het streven naar kwaliteit een belangrijke, soms ook symbolische rol vervuld. De vorige directeur tekende de beoogde structuur in de vorm van een omgekeerde piramide met de klanten bovenaan, direct daaronder de mensen in het primair proces en onderaan het management als dienstverlenend aan het primair proces. De omgekeerde piramide is een voorbode geweest van de platte clusterstructuur.

De vorige hoofdstructuur, getekend als omgekeerde piramide, komt in de nieuwe geheel platte structuur van Eldutronik in zekere zin terug, namelijk in de vorm van de kernprocessen met daarvoor verantwoordelijke clusterteams en het managementteam, en de ondersteunende taken/processen gecombineerd in het supportcluster.

Veel van de afzonderlijke (sub)eenheden komen in de nieuwe structuur niet in de clusters terug. De clusters zijn zo compleet mogelijk bemenst om het kernproces inderdaad in eigendom te kunnen nemen en zelf het gehele kernproces af te kunnen handelen.

De positie van een aantal mensen is veranderd van baas naar clusterlid, zij het vaak met een coördinerende taak. Enkele mensen met een begeleidende rol naar meer clusters bevinden zich in het supportcluster. De visitekaartjes vermelden geen functiebenaming meer, hoogstens nog het gebied waarop men werkzaam is: een helder signaal dat de interne positionele rangorde en de 'functiegerichtheid' zijn afgeschaft.

In het kernteam wordt gestreefd naar doorbreking van de vroegere functionele verdeling in managementtaken/portefeuilles onder leiding van de algemeen directeur. In dat kader zijn er verkiezingen geweest voor teamcoaches, maar de uitslag ging Eldutronik te ver: enkele teamleden kregen onvoldoende stemmen, naar wordt beweerd in het bijzonder de meer hiërarchisch ingestelde personen.

De dienstverleningsketen is met de overgang naar de clusterstructuur, afgemeten aan het aantal schakels in het primair proces en in het besturingsproces, tenminste gehalveerd. De schakels die overbleven zijn zelfsturend.

### **Betekenis van de clusterstructuur voor medewerkers**

De score op de dimensie 'structuur' in de eerdergenoemde vragenlijst geeft een indicatie van de betekenis die de medewerkers geven aan de nieuwe structuur. Algemeen is het oordeel dat Eldutronik al ruim aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt (opdeling in deelprocessen, teamleden verantwoordelijk) scoort, en dat de invoering van de clusterstructuur de score tot dicht bij de dienstverleningspool zal brengen.

Alle gesprekspartners achten dit wenselijk, maar voegen daaraan toe dat anderen (vooral in 'Operations') er moeite mee hebben. Sommige gesprekspartners geven aan, voor zichzelf grenzen te zien aan de te dragen verantwoordelijkheid. Zij melden in dit kader 'behoefte aan enige leiding' en 'grenzen aan eigen capaciteiten en opleiding'. Niettemin geven zij aan, zelf inmiddels aanzienlijk naar de dienstverleningspool te zijn opgeschoven.

Tegenover de groeiende verantwoordelijkheid van medewerkers staat het afstand doen van de functie van 'baas'. Het vertrek van enkele mensen wordt daardoor verklaard. Daaraan wordt toegevoegd dat deze mensen sterk aan status hechtten, dan wel te dominant van aard waren voor de nieuwe manier van werken. Betrokkenen melden dat niemand afstand doet van de positie van baas zonder daarbij gemengde gevoelens te hebben.

#### **Van baas naar gewaardeerd medewerker: twee keer slikken**

Een van de gesprekspartners zag zijn status als baas in twee stappen tot nul gereduceerd. Betrokkenen vertellen dat dit twee keer 'stevig slikken' was voor deze persoon. Hij zelf geeft aan dat het ook zonder deze status mogelijk is een spilpositie in het proces te hebben en daarin prettig te werken. De verantwoordelijkheid voor ondergeschikten mist hij niet meer.

De directeur is statutair directeur (wettelijk verplicht) en formeel eindverantwoordelijk, hetgeen hem in het kernteam een wat andere positie geeft dan de overige teamleden. Volgens het dienstverleningsuitgangspunt is de directeur niet meer dan 'aanvoerder'. De vorige directeur domineerde feitelijk het managementteam en de organisatie.

Alle leden van het kernteam onderschrijven de nieuwe visie. Zij beseffen dat de verandering voor de één ingrijpender is dan voor de ander. De huidige directeur wil 'op een goede manier zover mogelijk naar positionele gelijkwaardigheid en tilt niet zwaar aan het spanningsveld met z'n officiële positie'. Het spanningsveld bestaat niettemin.

### 5.3.2 Informele structuur

#### Van 'steil' naar 'plat'

De informele structuur (ook aangeduid als informele hiërarchie) binnen Eldutronic tot 1985 wordt in de interviews algemeen gekarakteriseerd als 'steil'; de informele structuur ten tijde van het onderzoek als 'plat'. De overwegend steile 'baas-ondergeschikte' verhouding (vergelijk '*ouder-kind*') is volgens alle gesprekspartners veranderd in een platte, horizontale verhouding tussen 'partners' (vergelijk '*volwassene-volwassene*'). De communicatie veranderde navenant: die vindt nu vooral plaats op basis van positionele gelijkwaardigheid.

De oude informele hiërarchie verliep van de directeur via het overig managementteam en het overig kantoor (intern ook nog enigszins gelaagd) naar de fabriek (eerst de mannen, met de testers iets hoger, en onderaan de 'dames van de productie'). Die informele hiërarchie correspondeerde in hoge mate met het, vooral technische, opleidingsniveau. Denkers en doeners waren duidelijk gescheiden. Verschillen in de plaats in de informele hiërarchie werden veelal beleefd als grote verschillen, met flinke barrières in de communicatie tussen betrokken personen. Veel gesprekspartners herinneren zich de omstandigheden levendig, inclusief de daaruit voortkomende frustraties.

Positionele gelijkwaardigheid is nu overheersend. Aan de onderkant van de vroegere hiërarchie, binnen 'Productie', worden zowel de duidelijkste resten ongelijkwaardigheid gesignaleerd, als ook de grootste vorderingen naar gelijkwaardigheid. Gesprekspartners in dat deel van de organisatie zijn zich ervan bewust nog een grotere verandering te moeten doormaken dan hun collega's elders.

De informele structuur binnen de teams wordt over het algemeen als plat ervaren. Tussen de teams is er volgens gesprekspartners nog aanzienlijke winst te behalen, zowel binnen het primair proces als tussen het kernteam en de clusters. De nog bestaande spanningen worden vooral toegeschreven aan verschillen in professionele oriëntatie (bijvoorbeeld klantgerichte verkopers en techniekgerichte ontwikkelaars) en aan specifieke personen die moeite hebben met gelijkwaardige samenwerking. Het optreden van sommigen is voor anderen soms aanleiding om zich van rugdekking te verzekeren.

Gesignaleerd wordt dat binnen het primair proces de instroom vanuit verkoop en ontwikkeling naar de productie goed loopt, maar dat de terugkoppeling vanuit productie en verkoop naar ontwikkeling nog niet optimaal gaat. Productiemensen zien bijvoorbeeld dat de afweging tussen zelf kosten maken binnen Eldutronic en materiaal inkopen regelmatig fout gaat, maar zij worden daarin niet gehoord.

Het behalen van verdere winst wordt gezien als de volgende te zetten stap, na het invoeren van de clusterstructuur en het realiseren van gelijkwaardige verhoudingen binnen de teams. Een gedane suggestie betreft het structureren en beheren van interne klantrelaties, meer op de manier waarop dat gebeurt door accountmanagers naar externe klanten.

De binnen het toenmalige managementteam als dominant beleefde vorige directeur drukt in zekere zin nog zijn stempel op het functioneren van het huidige *kernteam*, dat moet wennen aan een andere en meer gezamenlijk gedragen stijl. Hij was de visionaire leider die Eldutro-

nik op een krachtige manier uit de crisis heeft gehaald en die de nieuwe, op dienstverlening en zelfsturing gebaseerde visie op de organisatie heeft geïntroduceerd. Het huidige team zoekt wegen om de taken beter te verdelen en de beschikbare energie beter te gebruiken. De teamleden vullen elkaar redelijk aan in de *teamrollen* voor het sturingsproces (zie pagina 96). De huidige directeur wordt, ook door zichzelf, gezien als iemand met een sterke wens om mensen verantwoordelijkheid te laten dragen en te laten leren van hun eigen fouten. Hij ziet zichzelf, ook in zijn verdere ontwikkeling, meer als teamaanvoerder/katalysator dan als eindverantwoordelijk leider.

Die leden van het kernteam die meer betrokken zijn bij visierealisatie dan bij visievorming hebben meer moeite dan de andere leden om te werken binnen gelijkwaardige relaties. Voor medewerkers zijn deze verschillen binnen het kernteam soms verwarrend. Alle kernteamleden ervaren voordelen van de veranderingen, die er bijvoorbeeld in gelegen zijn dat mensen meer hun eigen problemen oplossen. Het kernteam ziet zijn taak vooral gelegen in het aangeven van richtingen, globale doelen en grenzen en in het stimuleren van de clusters, hun aandeel zelf te nemen en te realiseren. Het is voorgekomen dat een cluster niet tot een beslissing kwam en het betrokken managementteamlid (of het managementteam), hoewel hij zich bewust was van zijn geringere informatieniveau en expertise, zelf een beslissing nam. Hier is het hiërarchische systeem gebruikt als een soort *back-up systeem*. Het kernteam ziet de noodzaak van het creëren van nieuwe oplossingen, bijvoorbeeld in de vorm van onafhankelijke *arbitrage*, voor gevallen van stokkende besluitvorming, vooral als zich dat tussen organisatieniveaus voordoet.

### **Naar een nieuw evenwicht tussen domineren en overlaten**

Iedereen binnen Eldutronik blijkt zoekende naar een goed evenwicht tussen domineren en overlaten/luisteren. Binnen positioneel gelijkwaardige verhoudingen vraagt elke situatie weer om een nieuw te vinden evenwicht. Die zoektocht vindt plaats tegen de achtergrond van individuele kwaliteiten en toegevoegde waarde. De grenzen worden mede bepaald door het proceseigendom.

Van de directeur wordt bijvoorbeeld gezegd dat hij zich nadrukkelijker zou kunnen laten zien, bijvoorbeeld door meer direct met de mensen te communiceren. In hoeverre de directeur dit alleen zelf zou moeten doen, of dat dit meer een gedeelde opgave voor ieder kernteamlid is, blijft nog onduidelijk. Tegelijkertijd wordt signaleerd dat de overstap van managementteamlid naar directeur in 1993, voor menig medewerker een grotere afstand met zich bracht. De directeur vindt het jammer om tegen zijn zin 'in een bazenrol te worden geduwd' en doet zijn best om deze afstand te verkleinen en een open en eerlijke communicatie met teamgeest te bevorderen.

Hoewel wordt ingezien dat de stijl van deze directeur nu beter past in de organisatie dan de dominante stijl van zijn voorganger, wordt tegelijkertijd signaleerd dat de vaart in de organisatie-ontwikkeling enigszins is afgenomen.

Het kernteam onderkent de eigen neiging, nog te snel antwoord te geven op vragen en ook zelf actie te nemen (in het primair proces of in de sturing). In het pilot-Projectencluster is men positief over de manier waarop het partnership invulling wordt gegeven, maar sommigen

constateren ook de neiging te veel te praten en te weinig te luisteren, of ook wel selectief te praten en selectief problemen op te lossen. In het pilot-Operationscluster wordt het partnership gezien als een grote vooruitgang, maar wordt ook melding gemaakt van te zware inbreng van de één en te geringe inbreng van de ander. In dit pilot-cluster is men tevreden over de resultaten en over de potentiële waarde van de proef voor anderen. Men proeft echter een gebrek aan belangstelling en een gebrek aan medewerking en ondersteuning, ook vanuit het managementteam, als uitvloeisel van de voorheen relatief lage positie in de informele hiërarchie. De steun van het managementteam, zo wordt gesteld, is soms onmisbaar voor de bereidheid van anderen om samen te werken op basis van gelijkwaardigheid.

In het algemeen wordt gesignaleerd dat in overlegvormen meer initiatief wordt genomen door meer mensen, maar dat goede ideeën verloren gaan doordat de realisatie te zeer afhankelijk blijft van de initiatiefnemer.

De scores op de dimensie 'relatie tussen organisatieniveaus' laten zien dat men zichzelf binnen Eldutronik in het algemeen ruim aan de kant plaatst van het dienstverleningsuitgangspunt met het 'partnercontract'. De organisatie als geheel zou daar volgens de scores wat bij achter lopen. De leden van het kernteam zijn op dit punt wat harder in hun oordeel dan anderen. Alle gesprekspartners willen dat zij zelf en Eldutronik als geheel verder opschuiven naar de dienstverleningspool.

### **5.3.3 Thema's**

Na de bespreking van de structuurverandering komt nu de doorwerking in een aantal specifieke thema's aan de orde: kwaliteit, verantwoordelijkheid, proceseigendom en werkstructurering, besluitvorming, tweezijdig commitment en beloning. Deze thema's zijn in het operationele aspectmodel genoemd als relevante variabelen en kenmerken bij de aspecten structuur en structuur van het proces (het aspect structuur van het proces komt ook aan de orde in 5.4 Processen).

Als eerste thema wordt ingegaan op de benadering van 'kwaliteit', waarmee de verbinding wordt gemaakt tussen de gekozen marktpositionering en het interne kwaliteitssysteem waarin zowel de structuur als de structuur van de processen op hoofdlijnen zijn vastgelegd.

#### **Kwaliteit**

De benadering van kwaliteit komt vooral in de twee extern georiënteerde dimensies naar voren. De scores op de dimensie 'omgeving organisatie' laten turbulentie en complexiteit zien. Uit die verschijnselen komt de sterke behoefte van Eldutronik voort aan flexibel mensenwerk. De dimensie 'toegevoegde waarde voor klanten' vraagt op de dienstverleningspool (maatwerk-kwaliteit) om flexibel mensenwerk en op de hiërarchische pool om vergaande standaardisatie. De toegevoegde waarde voor klanten wordt sterk aan de kant van de dienstverleningspool gescoord, met de verwachting dat deze oriëntatie zich nog verder zal ontwikkelen (kwalitatief steeds hoogwaardiger maatwerk voor een scherpe prijs). Dit geldt in het algemeen voor externe klanten van Eldutronik, maar ook voor de eigen externe of interne klanten van individuele medewerkers.



De door Eldutronik gekozen positionering in de markt vergt een kwaliteitssysteem dat primair is gericht op een soepel lopend geheel van flexibel mensenwerk. In het kwaliteitsstreven is dat sinds 1985 tot uitdrukking gebracht. Het gaat veel minder om het tot stand brengen van een geoliede machine voor het produceren van standaardproducten in strakke, fijnmazige procedures. De procesprocedures voor 'specials' zijn alleen op hoofdlijnen vastgelegd. Het flexibele mensenwerk wordt ook nagestreefd in de relaties met klanten en toeleveranciers.

Goed partnership is verder gevorderd in de relaties met toeleveranciers dan met klanten, vooral met klanten in het buitenland. Het werkt nog remmend dat Eldutronik buitenlandse klanten niet zelf kan bedienen, en dat veel van deze klanten gericht zijn op standaardproductie.

Het kwaliteitssysteem van Eldutronik omvat kwaliteitsdoelen en -criteria en procedures en verantwoordelijkheden om de doelen te bereiken. Het systeem beschrijft het primair proces, de organisatiestructuur, de manier van toetsen van de kwaliteit en de manier waarop veranderingen tot stand komen in het primair proces en in de bedrijfsvoering. Ook de fasering van en de besluitvorming over productontwikkeling liggen op hoofdlijnen vast. Het kwaliteitssysteem genereert periodiek informatie over een aantal relevante kwaliteitsindicatoren. De kwaliteitsfunctionaris voert periodiek op deelgebieden kwaliteitsreviews uit.

De clusters en het kernteam zijn zoveel mogelijk collectief verantwoordelijk (proceseigenaar) en aanspreekbaar voor de te leveren kwaliteit. Binnen die collectieve verantwoordelijkheid is het individu verantwoordelijk voor de eigen bijdrage. Eldutronik houdt het aantal plannen en regelingen met het oog op de noodzakelijke flexibiliteit zo beperkt mogelijk. Bij hercertificering, ten tijde van het onderzoek, bleek dat de kwaliteitsvisie van Eldutronik op gespannen voet staat met de certificatie-eisen. Die eisen betreffen onder meer verantwoordelijke personen per proces/product en een groot aantal specifieke documenten.

Nota bene: in 1997 is met behulp van het zogenaamde VASRI-systeem de individuele verantwoordelijkheid voor deelactiviteiten/-processen binnen het proceseigendom van de zelfsturende teams nader verduidelijkt.

## Verantwoordelijkheid

Relevante dimensies zijn 'verantwoordelijkheid voor geheel', 'verantwoordelijkheid voor deel', en de procesdimensie 'machtigen versus beheersen'.

Uit de scores blijkt het volgende:

- de mensen in de *primair-proces clusters* scoren zichzelf over het algemeen ruim aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt. De betreffende leidinggevendenden zien zij functioneren in de rol van coach/professionele dienstverlener/zelfmanager. Als kenmerken van de relatie noemen zij vertrouwen/machtigen/verantwoordelijk maken;
- de leden van het *kernteam* scoren zichzelf individueel over het algemeen, kijkend naar de verantwoordelijkheid voor het geheel, iets meer aan de kant van dienstverlening dan aan de hiërarchische kant. Hun score van het kernteam als geheel valt andersom uit: net iets meer aan de hiërarchische kant. Buiten het kernteam wordt het kernteam als geheel over het algemeen aan de kant van de dienstverlening geplaatst. Dit geldt, uitgezonderd een

- aantal mensen binnen 'Productie', nog sterker voor het oordeel over de eigen 'leidinggevende';
- een deel van de mensen in de organisatie en met name de 'professionals' in het primair proces die niet zelf producten maken, plaatst de organisatie als geheel net iets minder aan de kant van de dienstverleningspool dan dat dit deel zichzelf plaatst. Deze mensen zien zichzelf dus enigszins voorop lopen;
- op de dimensies 'vertrouwen/machtigen' en 'verantwoordelijkheid voor een deel' (dat wil zeggen medewerkers) plaatsen de leden van het kernteam en in de productie de organisatie als geheel halverwege tussen beide polen;
- alle gesprekspartners willen dat zij zelf en Eldutronik als geheel, verder opschuiven naar de dienstverleningspool.

Sommigen die verantwoordelijk zijn voor een deel, geven aan dat zij de grenzen zien van hun verantwoordelijkheid en van de zelfstandigheid die van hen wordt verwacht (zie ook pagina 167). De gedeelde verantwoordelijkheid in een team wordt als positief ervaren. Sommigen hebben er moeite mee dat niet onmiddellijk kan worden teruggevallen op iemand anders voor het nemen van beslissingen en het overbruggen van tegenstellingen. Anderen zeggen juist op die gebieden veel te hebben geleerd. Over het algemeen ziet men zichzelf niet meer als volger maar meer als iemand die een eigen koers vaart, stelling neemt en van daaruit tegenstellingen probeert op te lossen, ook al kost dat soms moeite.

Over de procesdimensie wordt opgemerkt dat de beheersing en regulering die zijn gebleven, bijvoorbeeld in de vorm van het kwaliteitssysteem, niet worden ervaren als van boven af opgelegd: ze zijn in hoge mate toevertrouwd aan de medewerkers zelf. Verdere standaardisering wordt ook niet uitgesloten. Het samen proceseigenaar zijn en de bijbehorende taakverrijking wordt door alle gesprekspartners als positief opgevat, met uitzondering van een persoon die door zichzelf en door anderen als solist werd gekarakteriseerd. Hij zei van deze veranderingen niet veel te merken. Wel merkte hij dat hij op zijn eigen opstelling steeds meer werd aangesproken door zijn omgeving.

### **Proceseigendom en werkstructurering**

Medewerkers nemen in de (gecertificeerde) kwaliteitsorganisatie van Eldutronik het kernproces (of de kernprocessen) waaraan ze werken gezamenlijk *in eigendom*. De invloed op en de verantwoordelijkheid voor het eigen werk zijn geleidelijk toegenomen. Werd in de traditionele organisatie uitgegaan van maximale arbeidsdeling, bij de opdeling van het werk in kernprocessen per cluster en, binnen de clusters, per individu, streeft Eldutronik het tegendeel na: *minimale procesdeling* (dit is inclusief minimale arbeidsdeling).

Uitwerking van het begrip 'proceseigendom', onder andere in formele bevoegdheden, moet nog plaatsvinden. De contouren van het proceseigendom zijn niettemin zichtbaar in een aantal ontwikkelingen.

- Het vermogen van mensen is toegenomen om in teamverband zelf problemen op te lossen. Het management werkt daaraan mee, onder meer door middelen beschikbaar te stellen.
- In teamverband (onder andere projecten, clusters) is in toenemende mate sprake van een flexibele werkverdeling op basis van onderlinge afstemming. In het team hebben de leden

een brede basis en een relevante specialisatie, waardoor het team als geheel naar behoefte zowel breed als diep kan gaan. Individuen worden daar zelf ook beter in, maar ze behoeven niet te zijn wat het team als geheel wel moet zijn: een duizendpoot.

- Teamwork is noodzakelijk, gezien de aard van het product en van de dienstverlening (complex en dynamisch, accent op maatwerk, zie de score op de betreffende dimensies ten aanzien van klanten en omgeving). De inzet van mensen kan, door een flexibele werkverdeling en zelfstandigheid per kernproces, snel worden aangepast aan marktontwikkelingen. Mensen voelen zich steeds meer mede-eigenaar van een herkenbaar proces.

**Medewerkers, met name uit de productie, over de nieuwe werkwijze:**

- 'Vroeger werden de mensen in hokjes geplaatst, toen werd er veel gekankerd; nu werken we meer met elkaar samen in één lijn (proces) en is het gekanker sterk afgenomen.'
- 'Vroeger was productie je aan de regels houden, nu maak je ze zelf.'
- 'We krijgen steeds meer verantwoordelijkheid, vertrouwen en ervaring. Je hebt nu het gevoel dat je iemand bent, dat er naar je geluisterd wordt, dat je aan iets werkt dat je motiveert, je doet zoveel je kunt, de rest moeten anderen in het cluster doen.'
- 'Vroeger was je bang, je moest zo hard mogelijk werken en het was toch nooit goed genoeg, er waren veel samenscholende klikjes, vooral tijdens een reorganisatie, je voelde je niet veilig, ik ben ook een paar jaar weggeweest, ik kon er niet meer tegen. Nu kom ik niet meer met een stress-gevoel thuis, vroeger wel, dat kwam toen met name door mijn baas die er plezier in had als hij mij kwaad kon krijgen. Vroeger moest je luisteren en mocht je niets terug zeggen.'
- 'Vroeger was ik gewend aan de verhouding 'baas-knecht', het was niet eerlijk en oprecht, en nooit goed. Toen de vorige directeur binnen kwam, praatte hij met iedereen, dat had ik nog nooit meegemaakt, als je tegen hem inging, kwam je niet buiten te staan.'
- 'Ik ga nu niet meer ineens aan het werk als de baas binnen komt; als iemand mij iets vraagt doe ik alles, maar als het van iemand moet, doe ik het niet.'
- 'In het begin van SSB, et cetera dachten velen 'moet al dat gepraat, ik ga liever gewoon aan het werk', nu hoort denken er ook bij en trekken we elkaar mee.'
- 'Sinds anderhalf jaar heb ik een eigen computer en zie ik zelf wat nodig is.'

In de gesprekken heeft iedereen gescoord op de aspecten van *arbeidssatisfactie ten gevolge van de werkstructurering*, zoals deze door Hackman & Oldham worden onderscheiden (zie pagina 103). Opvallend was de grote eenstemmigheid.

Op vrijwel alle aspecten werd aan de hoge kant gescoord (4 of 5 op een schaal van 0 (laag) tot 5 (hoog)). Uitzondering was het aspect 'terugkoppeling van resultaten'. Sommigen noemden bovendien coördinerende taken met een onduidelijke identiteit als negatief. De arbeidssatisfactie ten gevolge van werkstructurering als geheel was hoog. Vooral in de productie is men blij met het streven naar een *minimale procesdeling* (brede en rijke taken).

Aan de behoefte aan terugkoppeling van resultaten, in de vorm van informatie over de kwaliteit en de kosten van eigen product of dienst, wordt nog weinig tegemoet gekomen. Periodiek zet de directeur in de kantine de scores uiteen voor de organisatie als geheel, en soms geven

'managementreviews' inzicht in de prestaties van delen, maar lang niet iedereen kan de relatie leggen naar het eigen handelen. In het kwaliteitsstreven is dat een handicap. Het gebrek aan terugkoppeling is op verschillende manieren verklaard. De afstand tot de 'baas' (kernteam-lid) neemt toe, waardoor deze steeds minder kan beoordelen wat iemand presteert. Ook de Brabantse cultuur is genoemd, die een dergelijke terugkoppeling kennelijk niet aanmoedigt (zie 5.4.2. cultuur). Tenslotte is de neiging genoemd, vooral in de uitvoering, primair op het eigen werk gericht te zijn en niet om zich heen te kijken, op zoek naar relevante informatie. Blinde vlekken kunnen daarvan het gevolg zijn. Nota bene: aan de behoefte binnen de clusters aan eigen bedrijfsvoeringsinformatie ten aanzien van relevante prestatie indicatoren, wordt inmiddels veel meer tegemoet gekomen, onder andere met behulp van een systeem dat activiteiten en kosten verbindt.

Aanvullend is de geïnterviewden gevraagd het belang aan te geven van meer traditionele behoeften, gebaseerd op externe afhankelijkheid (vaste aanstelling, financiële zekerheid, et cetera). Algemeen wordt gesteld dat het eigen welbevinden nu veel minder afhankelijk is van dit soort zekerheden. Belangrijker zijn geworden de collectieve kracht in de markt in combinatie met de toegenomen invloed op de eigen werksituatie. Beide worden geassocieerd met organisatiekwaliteiten die in de laatste tien jaar zijn opgebouwd onder de noemer kwaliteit.

## Besluitvorming

De dimensie 'besluitvorming' in de vragenlijst betekent aan de dienstverleningspool dat het kernteam zich concentreert op het aangeven van hoofdlijnen (het *wat*); de delen hebben veel ruimte om zelf hun werkzaamheden in te richten (het *hoe*). Het commitment over de te bereiken resultaten komt in onderlinge afstemming tot stand. Aan de hiërarchische pool legt de directie veel van bovenaf op, daarin ondersteund door de interne staf, die onder meer regels opstelt.

In de score op deze dimensie valt op dat alle delen van de organisatie zich duidelijk aan de kant van de dienstverleningspool plaatsen, iets verder dan de organisatie als geheel, met uitzondering van het kernteam dat zichzelf midden tussen beide polen plaatst. Iedereen wil verder richting dienstverleningspool.

Besluitvorming vindt binnen Eldutronic veelal plaats in onderlinge afstemming, ad hoc. Als dat nodig is, gebeurt het in een teamvergadering (cluster), of vervolgens in een team overstijgende commissie of vervolgens in het kernteam, plenair of door kernteamleden.

Een bijzondere plaats in het overleg namen tot voor kort de zogenaamde *Samen Steeds Beter Teams (SSB-teams)* in. De SSB-teams functioneerden enige tijd als een overlegvorm tussen de ad hoc onderlinge afstemming en de formeel bevoegde commissies/kernteam. In de clusterstructuur zijn de SSB-teams met een aantal aanpassingen omgezet in procesverantwoordelijke teams. Alle medewerkers van Eldutronic, uitgezonderd kernteamleden, hebben in deze teams ervaring opgedaan in het collectief problemen oplossen. Vertegenwoordigers van verschillende delen van de organisatie bedachten en realiseerden per kernproces verbeteringen in het primair proces en in de arbeidsomstandigheden, zo nodig na toestemming van de 'wijzigingscommissie' (zie hieronder).

Binnen Eldutronic functioneerde ten tijde van het onderzoek een groot aantal *commissies en vergaderingen*, waaronder de ontwikkelingsvergadering, de productie/logistiekvergadering, de productieplan vergadering, de verkoopvergadering, de wijzigingscommissie, de ideeëncommissie, het aanvoerders & coaches-overleg en de ondernemingsraad. Deze commissies en vergaderingen, waarin steeds een lid van het kernteam was opgenomen, waren bevoegd besluiten te nemen.

Het *kernteam* beslist over zaken, die de grenzen van organisatie-onderdelen overstijgen: zwaardere beslissingen die Eldutronic als geheel aangaan, maar soms ook beslissingen van minder gewicht als onderdelen het niet eens kunnen worden. In de wekelijkse vergadering, die ongeveer een uur duurt, is er slechts één agendapunt: de rondvraag. Zwaardere onderwerpen kunnen aanleiding zijn tot een aparte vergadering. Voor beslissingen van het kernteam is tenminste de handtekening van de directeur nodig of twee handtekeningen van overige leden.

Het besluitvormingssysteem werkt in de praktijk als volgt:

- het dagelijkse werk wordt zoveel mogelijk geregeld in onderlinge afstemming. Voor het oplossen van geschillen of het nemen van zwaardere beslissingen zijn meer routes mogelijk dan via teamvergadering (cluster), naar team overstijgende commissie en kernteam (bijvoorbeeld direct naar de ideeëncommissie of via de aanvoerder en/of de managercoach). Problemen worden meestal opgelost, maar soms via omwegen door iemand die alternatieve, meer belovende routes kent;
- het primair proces wordt aangedreven door de vraag (opdrachten) uit de markt, met uitzondering van het ontwikkelen van standaardproducten. Eldutronic streeft naar kostendekkende opdrachten en zo weinig mogelijk voorraad van onderdelen ('Just-in time'). De productie wordt enigszins gereguleerd door het 'productieplan', dat zeer frequent wordt bijgesteld in het overleg met die naam. Afdelingen en medewerkers werken niet met productiedoelstellingen;
- personeelszaken zijn, waarschijnlijk vanwege het gevoelige karakter, nog weinig gedecentraliseerd: beslissingen op personeelsgebied worden over het algemeen genomen door leden van het kernteam, veelal de coach (voorheen de baas) en door de portefeuillehouder personeelszaken. Medewerkers zijn, na een eerste schrikreactie, voorzichtig positief over het voornemen ook op dit gebied een aantal zaken, waaronder beoordeling, opleiding en wellicht beloning, zoveel mogelijk binnen de teams te laten afhandelen;
- grotere financiële beslissingen (vanaf f 5000,-) vergen goedkeuring vooraf van het kernteam. Alleen kernteamleden zijn budgethouder, clusters hebben geen eigen budgetten (dit zou op komst zijn). De administratie is grotendeels gedecentraliseerd en geïntegreerd in de kernprocessen.

In het deel over processen wordt er nader op ingegaan dat het aantal kanalen en mogelijkheden om operationele problemen op te lossen, zo nodig met betrokkenheid van het management, veel groter is dan het aantal kanalen en mogelijkheden om beleidsproblemen aan te pakken vanuit de primaire processen.

De doorwerking van de clusterstructuur in de overlegstructuur was ten tijde van het onderzoek nog niet uitgewerkt. Overleg lijkt nodig over de afstemming tussen kernprocessen en, functioneel, over sommige bedrijfsvoeringsfuncties (bijvoorbeeld financiën en administratieve organisatie). Bij dit overleg wil men in toenemende mate klanten en toeleveranciers betrekken.

### **Tweezijdig commitment en beloning**

Mede-eigendom van een kernproces heeft twee kanten: eigen verantwoordelijkheid voor het eigen aandeel en afhankelijkheid van anderen voor het samen leveren van een goede prestatie. Het eenzijdig opleggen van beslissingen maakt zoveel mogelijk plaats voor *twee- of meerzijdig commitment vanuit de eigen verantwoordelijkheid* van betrokkenen. Vooral het commitment van de mensen in de uitvoering wordt belangrijker. Commitment wordt in hoge mate beïnvloed door *vertrouwen* in de mensen die een oplossing of afspraak voorbereiden.

In SSB-verband is met commitment voortgang geboekt voor zover het gaat om vertrouwen binnen teams. Commitment dat teams overstijgt is lastiger, en wordt gezien als behorend tot een volgende fase. Werd dit soort problemen vroeger gerekend tot het terrein van het management, nu komen ze aan de orde in een wisselwerking tussen clusters onderling en tussen de clusters en het management. Op de totstandkoming van tweezijdig commitment wordt in het volgende deel, 'processen', nader ingegaan.

Het streven naar tweezijdig commitment hangt nauw samen met de wens om *de directe relatie te versterken of te herstellen tussen vraag en aanbod in het werk*. Gevolg is dat werk wordt gedaan waaraan behoefte bestaat (zowel bij de klant als bij de producent) door mensen die daar goed in zijn, en dat waardevol werk navenant wordt beloond. Het verbinden van vraag en aanbod wordt, heeft Eldutronik gemerkt, in de weg gestaan door '*functiegerichtheid*'. Het kernteam is aan de slag gegaan vraag en aanbod zoals die zich werkelijk voordoen tussen personen in de procesketen, in kaart te brengen, los van functies of functieomschrijvingen (waarin in algemene termen is aangegeven wat de functionaris geacht wordt te doen). Daarnaast wordt een 'talentbank' voorbereid (talentenoverzicht per persoon), zodat daar gebruik van kan worden gemaakt bij de afstemming van vraag en aanbod.

Verwacht mag worden dat de overschakeling van opgelegde functiegerichtheid naar tweezijdig commitment, ook tussen organisatieniveaus, zal doorwerken in de beoordeling, waardering en beloning van het werk van mensen. Eldutronik denkt in de richting van zo weinig mogelijk functieschalen op een vakgebied, met een zo groot mogelijke bandbreedte om het feitelijk presteren te waarderen. In de huidige praktijk van Eldutronik is daar echter nog weinig sprake van. In beoordeling en beloning is tot op zekere hoogte wel sprake van inspraak door betrokken medewerkers, maar de systematiek (traditioneel met een centrale rol voor het management) is nog niet gericht op tweezijdig commitment tussen direct betrokken partners.

## **5.4 Processen**

### **5.4.1 Sturen en leren**

#### **Algemeen**

Het afplattingsproces dat in de formele en in de informele structuur heeft plaatsgevonden, heeft volgens gesprekspartners verschillende gevolgen gehad. De positionele verhoudingen zijn voor de gang van zaken in de organisatie veel minder bepalend geworden. Het goed laten lopen van de processen, door het streven naar kwaliteit in de breedst mogelijke zin, is tegelijkertijd veel belangrijker geworden. De begrippen sturen en leren spelen daarbij een hoofdrol.

In het onderzoek is vanuit de optiek van de begrippen zelfsturing en *bewust ervaringsleren* gebruik gemaakt van twee basismodellen: de '*stuurcirkel*' (inclusief twee verbonden stuurcirkels in het dienstverleningsproces, zie hoofdstuk 4) en '*sturen in een krachtenveld*' (zie hoofdstuk 3 en schema 5.4 in deze casebeschrijving). Binnen Eldutronik worden zowel bewust ervaringsleren als zelfsturing herkend in de processen zoals ze nu worden opgevat. In de vragenlijst is één van de procesdimensies gewijd aan het soort leren: bewust ervaringsleren/creëren of standaardiseren, routines trainen.

Uit de antwoorden blijkt dat alle delen van de organisatie zichzelf ruim aan de kant van het bewust ervaringsleren plaatsen. Het managementteam en de mensen in de productie plaatsen de organisatie als geheel midden tussen beide polen, de anderen plaatsen het geheel net achter de eigen score op een kwart van de 'ervaringsleren'-pool. Bijna iedereen streeft naar verschuiving in de richting van deze pool.

Bij de dimensies over verantwoordelijkheid (voor het geheel en voor een deel) is al naar voren gekomen dat het accent binnen Eldutronik in toenemende mate ligt op zelfsturing. Dit correspondeert met de score op de dominante vorm van situationeel leiderschap volgens Hersey en Blanchard. De gesprekspartners scoorden allen duidelijk goed op overlaten en begeleiden/coachen. Daarbij werden de volgende aantekeningen gemaakt:

- de stijl van leidinggeven hangt niet alleen af van iedere specifieke situatie, maar ook van de dominante leerstijl (bewust ervaringsleren) en van de dominante aard van de verhoudingen (gelijkwaardig);
- men is over het algemeen bereid om van elkaar te leren. Het aantal situaties waarbij het kunnen en willen noodzaakt tot 'schools leren' is voor de meesten beperkt, al kan dat voor beginners bij Eldutronik tijdelijk hoger liggen. Leren kan men van iedereen met ervaring: de manager, maar zeker zo vaak ook van een collega in het eigen kernproces;
- velen herkennen in de verschuiving, tussen leider en medewerker, van ongelijkwaardigheid naar gelijkwaardigheid hun eigen groeiprocess, met achtereenvolgens: vertrouwen krijgen van het management, meer zelfvertrouwen opbouwen en beter bestand raken tegen stress;
- onnodig hiërarchisch ingrijpen vertraagt of verstoort de ontwikkeling van ongelijkwaardigheid naar gelijkwaardigheid, vooral bij mensen die net toe zijn aan meer eigen verantwoordelijkheid. Als hiërarchisch ingrijpen toch nodig blijkt, wordt het belangrijk gevonden dat de oorzaken zichtbaar worden en dat daarvan wordt geleerd.

In het onderzoek is de verwachting getoetst dat gelijkwaardigheid aan de ene kant kan leiden tot grotere betrokkenheid van de medewerker bij het leren en bij het werk van anderen, maar aan de andere kant ook tot te los (van wat elders al geleerd is) en te weinig gericht leren, zodat iedereen op zich weer het wiel uitvindt. In de interviews bleek het volgende:

- de betrokkenheid bij het gezamenlijk leren is binnen Eldutronik bij de meesten groot;

- over het algemeen heeft men weinig last van afwentelingsgedrag: de vaardigheid tot samen problemen oplossen is inmiddels aanzienlijk. Afwentelingsgedrag wordt vooral gesignaleerd bij mensen die nog overwegend scoren op ongelijkwaardig gedrag;
- soms vindt men het leren inderdaad te los. Sommigen signaleerden het 'not invented here syndrome', dat wil zeggen, wij hebben het niet zelf bedacht dus het kan niet goed zijn, of de neiging vast te houden aan gewoonten. Het gebrek aan informatie over het effect van de eigen bijdrage in het grotere geheel wordt genoemd (zie werkstructurering) als een belemmering voor het leren;
- degenen die gelijkwaardig werken en verantwoordelijkheid nemen, waren altijd al serieus en betrokken maar voelen zich nu uitgedaagd. Mensen die niet veranderen, zijn minder betrokken. Geconstateerd wordt dat het steeds dezelfde zijn die fouten maken en dat met dat gegeven nog te weinig wordt gedaan;
- het vele praten wordt over het algemeen niet te veel gevonden: gebrek aan tijd voorkomt dat en noodzaakt tot efficiënt en effectief overleg.

Er lijkt al met al een duidelijk verband te constateren tussen ongelijkwaardigheid en afwentelen, en tussen veranderen/ontwikkelen en verantwoordelijkheid nemen.

## Sturen en leren in een team

### *Ontwikkeling van sturen en leren*

De verbeteraanpak in het kader van het kwaliteitsstreven is eenvoudig begonnen: mensen in het primair proces konden in SSB-teams verbeteringsvoorstellen doen voor hun directe werkomgeving. De pregnante scheiding tussen denkers ('virtuele realiteit') en doeners (fysieke realiteit) werd daarmee doorbroken. De aanvankelijke scepsis en het, vanwege mogelijke beloningen, indienen van zoveel mogelijk voorstellen, maakte plaats voor het besef dat invloed op de eigen werkomstandigheden werkelijk mogelijk werd en dat die invloed kan leiden tot concrete verbeteringen.

De volgende stap was het bouwen van het kwaliteitssysteem: het beschrijven van het feitelijke verloop van de processen en procedures en het ontwerpen van verbeteringen daarin vanuit het oogpunt van kwaliteit. SSB-teams ontwikkelden wijzigingsvoorstellen waarover vervolgens vooral in de Wijzigingscommissie werd besloten. Implementatie en borging (zie ook pagina 175) werden niet aan het toeval overgelaten. Op deze manier werden verbeteringen in de operationele sfeer gerealiseerd in leercirkels vanuit de betrokkenen zelf.

In de SSB-teams is de *stuur-/leercirkel* allengs groter geworden: de cirkel begon te werken op individueel en op teamniveau. De resultaten van onderlinge samenwerking gaven daartoe aanleiding. De vaardigheid om de cirkel gezamenlijk effectief en efficiënt rond te maken, en frustraties weg te nemen en te voorkomen, nam toe ('vroeger ontstond al snel ruzie, nu niet meer'). Het werd, mede door de onmisbare, maar ook nieuwe ondersteunende rol van het management, aantrekkelijk om problemen en wensen in te brengen en vervolgens niet alleen af te wachten of anderen daarop ingingen. In de huidige praktijk worden zeer veel verbeteringen gerealiseerd in onderlinge afstemming. De formele weg wordt nog voornamelijk gebruikt om ingrijpende wijzigingen aan te brengen en om impasses te doorbreken.



Tegen de tijd dat de 'kleine problemen' in het persoonlijk welbevinden waren weggewerkt, zijn sommige teams enigszins stilgevallen. Toen vervolgens teams in de nieuwe clusterstructuur werden opgenomen, gingen 'moeilijker vragen' die tot dan toe via de hiërarchie liepen (onder andere afstemmingsproblemen tussen onderdelen) de aandacht opeisen. De praktijkervaring met twee pilot-clusters heeft in de organisatie vertrouwen gewekt dat ook die 'grotere vragen', met enige coaching, door teams kunnen worden opgelost. Ten tijde van het onderzoek is men in het reeds functionerende productiecluster bijzonder tevreden dat taken waar nodig veel gemakkelijker van elkaar worden overgenomen en dat problemen in het algemeen veel sneller worden opgelost zonder hulp van boven. De aanzienlijke taakverbreiding voor de meeste clusterleden (zowel inhoudelijk als wat zelfmanagement betreft), wordt positief gevonden. Nog niet iedereen acht zich in staat ook specialistische taken, in het bijzonder ingewikkelde testen, op zich te nemen.

Sinds de invoering van de gehele clusterstructuur wordt er expliciet van uitgegaan dat clusters proceseigenaar zijn. Informatie over overeengekomen performance indicatoren, bij voorkeur door de clusters gegenereerd, moet het presteren van de clusters duidelijker in beeld brengen dan tot nog toe. Daarvan wordt binnen Eldutronik een verdere gunstige invloed verwacht op het leerproces: vooral het koers zoekende deel van de leercirkel moet daardoor versterkt worden.

Nota bene: inmiddels zou men op dit vlak een eind gevorderd zijn (zie ook de Nota bene op pagina 174).

### *Teamrollen*

De teamrollen die in de samenwerking in de teams worden vervuld, zijn voor de gesprekspartners duidelijk herkenbaar. Over het algemeen is men bij Eldutronik redelijk tevreden over de manier waarop de stuurcirkels worden rondgemaakt en de teamrollen worden vervuld. Daarbij wordt het volgende aangetekend:

- alle rollen worden tenminste in enige mate vervuld. De verschillende rollen zijn meer dan vroeger, toen de baas sterk domineerde, gespreid over verschillende teamleden. Degenen die voorheen vooral actief waren in het doen/koers houden zijn nu nadrukkelijk bezig met koers zoeken en koers bepalen. Een aantal mensen zei te streven naar een teamrol in het centrum van de stuurcirkel (dat wil zeggen gericht op het sturingsproces), zonder de baas te willen spelen;
- de toenmalige SSB-teams kozen zelf in een roulerend systeem per jaar hun aanvoerder, waarbij gekeken werd naar bewezen capaciteiten en naar potentie. In de SSB-teams was het de bedoeling, mensen te helpen los te komen van hun hiërarchische leidinggevende patronen door ze voorlopig niet de rol van aanvoerder te geven. Een aantal gesprekspartners, met name uit de productie, is erg tevreden over de kansen die dit roulerend systeem heeft geboden. Naast de gekozen aanvoerder waren er in de teams/clusters meestal enkele andere spilfiguren met een relatief groot aandeel in de stuurcirkel;
- de processen worden nog vooral aangedreven door de problemen en vragen die zich in de dagelijkse praktijk aandienen en minder door systematische analyse en evaluatie van informatie over de eigen bijdrage en de beoogde doelen (visievorming). De nacalculatie van projecten bijvoorbeeld is nog onvoldoende. Wel wordt steeds beter bewaakt of klantenklachten echt worden opgelost, onder andere door een probleemeigenaar daarvoor verantwoordelijk te stellen. Fouten maken mag, als ze maar worden hersteld;

- in het kernteam hangen de teamrollen in de stuurcirkel duidelijk samen met de vakspecialisatie en met de betrokkenheid bij een fase in het primair proces. Portefeuillehouders marketing/ontwikkeling en P&O trekken de vernieuwing en bedwingen hun ongeduld (accent op koers zoeken/visie vormen in de 'virtuele realiteit' met zelf de neiging tot weinig hiërarchie). De portefeuillehouders 'operations' en financiën/administratie kijken meer naar de haalbaarheid in de praktijk en letten erop dat het niet te hard gaat (accent op koers houden/realisatie met aandacht voor de beheersbaarheid in de realiteit met de problemen daarin, inclusief de realiteit op het gebied van macht/politieke verhoudingen, met zelf de neiging tot wat meer hiërarchie). Visie en realisatie zijn nog onvoldoende (expliciet) met elkaar verbonden, waardoor tegenstellingen tussen beide invalshoeken bedekt kunnen blijven. Dit wordt in verband gebracht met de eerder genoemde bufferfunctie van het moederbedrijf. Door deze buffer kon er een relatief veilig leerklimaat worden geboden, wat een positief effect heeft gehad op het opgang komen van het leerproces. Nu het met het moederbedrijf slechter gaat en daarmee deze buffer wegvalt, wordt een zakelijker benadering nodig en mogelijk geacht.

Na verbetering binnen de teams is het nu nadrukkelijk het streven, de externe relaties aan de orde te krijgen: verbeteringen in de procesketen van externe klanten en operationele teams in het primair proces en tussen de operationele teams en het kernteam in het besturingsproces.

### **Verbinden van sturen en leren op aansluitende organisatieniveaus**

Het kernteam ontwikkelt een bestuurlijke visie, maar de realisatie is gedelegeerd aan de teams in het primair proces. Het kernteam heeft daarin geen andere rol dan faciliteren en coachen (en alleen bij hoge uitzondering arbitrerend), wat overigens geen geringe taak blijkt te zijn. Coachen en faciliteren de andere kant op, vanuit de clusters naar het kernteam, bijvoorbeeld in de vorm van inspraak, moet nog verder worden ontwikkeld.

#### *Informeren en committeren*

Het streven naar kwaliteit in de breedste zin heeft binnen Eldutronic geleid tot open communicatie, zoals onder meer blijkt uit de score op de betreffende cultuurdimensie van Sanders en Neuijen (zie hierna). Relevante informatie wordt, hoewel niet steeds even effectief, uitgewisseld, ook tussen aansluitende organisatieniveaus. Bewust achterhouden komt maar zelden voor.

Gesprekspartners zijn allen van mening dat over het algemeen geen belemmeringen bestaan voor informatieverkeer tussen degenen die zich opstellen als gelijkwaardig collega (een zeer ruime meerderheid). Daar waar het baas-ondersgeschikte model nog zichtbaar is, met name in de productie, zijn deze belemmeringen er soms wel (onder andere ten gevolge van angst, politieke spelletjes). Veel informatie/communicatie loopt dan onnodig via de baas en medewerkers krijgen lang niet alle relevante aanwezige informatie.

De directeur neemt waar dat hij gevoelige informatie soms niet krijgt, omdat angst bestaat voor repercussies. Soms wordt informatie door hem niet overgedragen, omdat er nooit belangstelling voor bestond; soms ook gebeurt het niet omdat bepaalde informatie, bijvoor-

beeld over problemen bij PIV en mogelijke gevolgen voor Eldutronic, maar onrust zou geven onder mensen die, zo is dan het gevoel, aan de situatie niets kunnen veranderen. Een aantal mensen stoort zich eraan dat de informatie over de kernteamvergaderingen summier is: bij ontbreken van een openbaar verslag of een besluitenlijst is de informatieoverdracht vooral afhankelijk van mondelinge mededelingen van kernteamleden naar betrokkenen. Informatie over beleidsdiscussies is voor mensen uit de clusters in het algemeen onvoldoende toegankelijk waardoor het lastig is om erop in te spelen.

Tegenhanger van het niet verkrijgen van informatie uit (of door het ontbreken van) systemen is dat een grotere betrokkenheid bij het werk op zich informatie oplevert. Gesignaleerd wordt dat, vanuit een situatie met vaak beperkte aandacht voor de eigen smalle routinetaak, de aandacht in toenemende mate wordt gericht op bredere en creatievere taken *inclusief* de context van het eigen werk. Men gaat zelf meer op zoek naar relevante informatie. Niet alles behoeft geregeld te worden.

Automatisering heeft de informatie-uitwisseling sinds 1985 een sterke impuls gegeven: meer mensen (juist ook buiten het management) krijgen meer en sneller informatie, sinds enige tijd met behulp van een geïntegreerd informatiesysteem. Het klantvriendelijk maken van de informatie vergt voortdurende aandacht. Het 'electronic-mail' systeem is verwaterd, vooral doordat te veel ongerichte informatie in het systeem terecht kwam. Werd in een eerder stadium een (fysiek) informatiebord gebruikt om op eigen initiatief nieuwe projecten te starten, nieuwe elektronische systemen hebben een dergelijke functie in de praktijk nog niet gekregen. Aan nieuwe projecten heeft het echter niet ontbroken.

Elders is gememoreerd dat voor informatie over 'performance- indicatoren' per cluster een toenemende belangstelling bestaat en dat na het onderzoek aanzienlijke vorderingen zouden zijn gemaakt. In dit verband valt het op dat er bij medewerkers ook belangstelling is voor performance indicatoren voor het kernteam zelf.

Informatie over gerealiseerde prestaties wordt in het algemeen nog onvoldoende verzameld en bewerkt tot informatie voor leren en sturen.

*Commitment* binnen Eldutronic is over het algemeen (nog) niet expliciet gekoppeld aan te behalen resultaten van mensen of teams. In het sturingsproces van het geheel gaat de aandacht vooral uit naar een beperkt aantal grote lijnen, en daarbinnen naar beslissingen over concrete activiteiten. Doelen voor het geheel van Eldutronic komen tot stand met beperkte betrokkenheid van het personeel. Zoals al aangegeven bij het thema besluitvorming (zie pagina 175), zijn kanalen om sturingsproblemen van het kernteam aan te pakken vanuit het primair proces minder ontwikkeld dan kanalen voor aanpak van operationele problemen vanuit het management.

Een *interactief gestructureerd besturingsproces* waarin doelen voor Eldutronic als geheel en resultaten van de teams in het primair proces zijn gekoppeld, bijvoorbeeld in de vorm van contractmanagement met budgettering ontbreekt nog. Daarvoor is een 'planning en control'-systeem nodig, waarin regelmatig op de aansluitende organisatieniveaus in het besturingsproces managementinformatie wordt gegenereerd en met behulp daarvan afspraken over de wederzijdse verwachtingen worden gemaakt tussen het kernteam en de operationele teams. De operationele kwaliteit van Eldutronic is goed (het ISO-certificaat is net weer voor drie jaar verworven), maar die kwaliteit moet volgens het kwaliteitssysteem gebaseerd zijn op beleid. In het statische kwaliteitssysteem (zie de korte beschrijving op pagina 171) is expliciet ruimte

opengelaten voor de vormgeving van een dergelijk meer dynamisch beleids-/besturingsproces. Die ruimte is nog onvoldoende gebruikt.

Het commitment in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus heeft te leiden onder de nog zwakke en onduidelijke relatie tussen de doelen van Eldutronik en het concrete handelen in het primair proces. Tegenstellingen kunnen verhuld blijven en conflicten worden vermeden, waardoor het harmoniegevoel soms onterecht in stand blijft. Eldutronik kan zich dat, is het algemeen gevoelen, niet meer permitteren. De behoefte groeit aan grotere duidelijkheid, over de koers van het kernteam, over de betrokkenheid van de clusters als geheel en een ieder daarbinnen, en ook over de relatie met PIV. Een grotere zelfstandigheid zou een duidelijker eigen beleid bevorderen. Voor een duidelijker eigen beleid is het, ook volgens de kernteamleden zelf, nodig dat het kernteam intern een aantal tegenstellingen zichtbaar maakt en integreert, die tot nu toe bedekt zijn gebleven.

### *Faciliteren en coachen*

Faciliteren en coachen is binnen Eldutronik vooral tot bloei gekomen daar waar de gelijkwaardige managementstijl het meest duidelijk werd aangehangen. Velen hebben zo geleerd dat resultaten kunnen worden behaald zonder verantwoordelijkheden over te nemen en dat luisteren en tegenstellingen hanteren belangrijke vaardigheden zijn. Als nadeel wordt wel genoemd dat onduidelijkheden soms te lang blijven bestaan. Nu coaches niet meer een dominante rol hebben in de clusters, moeten ze wel betrokken en toegankelijk blijven in hun ondersteunende rol. Het pilot-productiecluster bijvoorbeeld is te veel losgelaten: het ontving onvoldoende facilitering en coaching.

Nu de clusters duidelijker een eigen verantwoordelijkheid hebben gekregen, gescheiden van de verantwoordelijkheid van het kernteam, moet blijken of de kernteamleden zich vrijer van de clusters kunnen opstellen, en of alle kernteamleden zich verder zullen ontwikkelen in de richting van faciliteren en coachen. Ook zal blijken of coachen en faciliteren zich ook in omgekeerde richting zullen ontwikkelen: van clusters naar kernteam. Meerdere gesprekspartners willen, in het kader van gelijkwaardig partnership, toename van de mogelijkheden om vanuit het primair proces het besturingsproces van het kernteam te kunnen ondersteunen/beïnvloeden.

## **5.4.2 Thema's**

De ontwikkeling in de processen werkt door in een aantal specifieke thema's die zowel binnen als tussen teams aan de orde zijn: leerniveaus, strategie/koers en cultuur. Deze thema's zijn in het operationele aspectmodel genoemd als variabelen bij de aspecten proces en structuur van het proces.

### **Leerniveaus**

In het onderzoek zijn vier leerniveaus onderscheiden: routines verbeteren, ontwikkelen van vernieuwing (bijsturen van de huidige koers), innoveren (nieuwe koers kiezen) en leren te leren (zie hoofdstuk 4, pagina 140).

Gesprekspartners vinden dat op *verbeterniveau* over het algemeen goed wordt geleerd. In het kwaliteitsstreven wordt hier al jarenlang dagelijks aan gewerkt.

*Ontwikkelen* van vernieuwing vindt plaats, maar het gebeurt vaak impliciet en ad hoc en daardoor minder bewust en consistent. Het startpunt is meestal een concreet probleem in de praktijk van het primair proces en soms een creatief idee over iets nieuws. Voor het vertalen van dergelijke concrete acties in koerswijzigingen wordt zo nodig een overlegvorm ingeschakeld, maar dat is nog wat anders dan dat vernieuwing plaatsvindt in een interactief gestructureerd besturingsproces waarin beleid en realisatie worden gekoppeld. In de verschillende overlegfora worden wel beleidsdiscussies gevoerd, maar grote discussies over brede visies vinden niet plaats.

*Innoveren* gebeurt zeker, zowel op technisch als op organisatorisch gebied. De traditie om op organisatorisch gebied vanuit een innovatieve visie te werken kan explicieter, na de eerste creatieve slag gestructureerder en over het geheel met meer effect worden ingezet (zie 'informer en committeren' hiervoor). Binnen Eldutronik wordt verwacht dat de nieuwe clusterstructuur zal leiden tot een verdere versterking van de innovatieve kant, vooral omdat vanuit die structuur het interactieve gestructureerde besturingsproces tussen kernteam en clusters kan worden ontwikkeld. Gestreefd wordt naar innovatief partnership tussen zelfsturende teams in de hele procesketen van het primair proces en het besturingsproces.

*Leren te leren* was volgens de gesprekspartners het leerniveau waar het minst bewust aan werd gewerkt. Weinigen hebben een expliciete relatie gelegd tussen het kwaliteitsstreven en procesgerichtheid, en leerprocessen (signaleren en aanpakken van zwakten in het ervaringsleren in de procesketen van stuurcirkels). De zwakke verbinding tussen kernteam en clusters lijkt de grootste belemmering voor het ervaringsleren in de procesketen.

## Strategie/koers

Wat in het veranderingsproces volgens gesprekspartners sterk is toegenomen, dat is de vaardigheid tegenstellingen in het proces van visievorming zichtbaar te maken en vervolgens te integreren tot een gezamenlijke aanpak met meerwaarde. Velen hebben geleerd om kenbaar te maken wat ze willen en vervolgens samen te werken bij het vinden en realiseren van oplossingen. Er wordt naar gestreefd om de eigen koers af te stemmen op de koers van andere betrokkenen. Daarbij wordt opgemerkt dat het zelfvertrouwen is toegenomen en dat angst en frustraties sterk zijn afgenomen.

Met behulp van het model 'sturen in een krachtenveld' (zie het onderstaande schema 5.4) is gevraagd naar de mening over de huidige koers van Eldutronik. Resultaat is een aantal kanttekeningen.

- Voor klanten wordt soms te veel gedaan. In de specials schiet Eldutronik soms te ver door, klantenvragen verstoren de interne werkprocessen te veel, en door gebrek aan nacalculatie is vaak niet bekend wat een opdracht oplevert. Met zoveel aandacht voor klantenwensen weet Eldutronik soms niet waar het staat en wat het zelf wil.
- Er is een zekere zelfgenoegzaamheid, maar die is in die vorm niet terecht. Ad hoc werken, zich richten naar de waan van de dag gebeurt te veel en er wordt te weinig geleerd van

ervaringen. Het kan niet worden uitgesloten dat, ondanks herhaald certificeren, de feitelijke kwaliteit achteruit gaat.

- De koers is heel algemeen geformuleerd; concrete keuzen die in de praktijk worden gemaakt hebben vaak geen duidelijke relatie met de koers. Vragen blijven onbeantwoord: investeert Eldutronik voldoende in de toekomst? Is Eldutronik wellicht te zeer uit op financieel voordeel op de korte termijn? Leert Eldutronik voldoende van projecten voor klanten?



Schema 5.4: Eldutronik-koers in een ontwikkelend krachtenveld

De mening over de koers van Eldutronik tot nu toe, met de veranderingen daarin, in het spanningsveld tussen de korte termijn-benadering met ad hoc vragen van de klant en direct financieel voordeel (associatie met het dynamische beeld van de zuigende *draaikolk*<sup>5</sup>) en de langere termijn met investeringen, standaardproducten en continuïteit (associatie met het beeld van de statische en stabiele *rots*) is in schema 5.4 weergegeven.

---

<sup>5</sup> Bij de vraagstelling over de koers van Eldutronik is gebruik gemaakt van de benadering van Hampden-Turner (1990, zie ook hoofdstuk 3, pagina 98), die stuurmanskunst bij de koersbepaling opvat als 'dilemmamanagement': het kiezen in een krachtenveld met tegengestelde ongewenste uitersten. Dit krachtenveld kan vele vormen aannemen en Hampden-Turner noemt als veel voorkomend voorbeeld Odysseus die zijn schip moest sturen tussen de rots Skylla en de draaikolk Charibdus. Gevraagd is naar de koers van Eldutronik in dit krachtenveld, waarbij de rots is opgevat als de keuze voor 'harde' zaken gericht op de lange termijn/stabiliteit/vormvastheid/et cetera en de draaikolk staat voor 'zachte' zaken gericht op de korte termijn/-bewegelijkheid/situationele flexibiliteit/et cetera.

Beide soorten belangen moeten worden gediend. Men lijkt te beseffen dat nu niet te ver doorgeschoten moet worden naar korte termijngerichtheid (vrees voor de zuigende werking van de draaikolk) en zoekt naar nieuwe wegen om beide belangen te verenigen in een koers. Bij enkelen rees de vraag of er in dit verband een koersomslag gaande is van variëren vanuit een zelf ontwikkeld standaardproduct naar standaardiseren vanuit maatwerkopdrachten van klanten? Dit laatste veronderstelt leren van maatwerk en het regelmatig opnieuw verbinden van het geleerde aan de koers.

## Cultuur

In de vragenlijst heeft de organisatiecultuur de polen 'initiatiefcultuur' (dienstverlening) en 'gehoorzaamheidscultuur' (hiërarchisch) gekregen. Alle delen van de organisatie blijken zichzelf en de organisatie als geheel duidelijk aan de kant van de initiatiefcultuur te plaatsen, met uitzondering van het managementteam dat de organisatie als geheel halverwege plaatst. Iedereen streeft naar een verdere verschuiving richting initiatiefcultuur.

Bij deze score wordt aangetekend dat mensen over het algemeen weliswaar veel meer initiatief nemen dan vroeger, maar dat dat niet voor iedereen geldt en dat het overnemen van initiatieven van anderen lastig blijft. Goede ideeën blijven daardoor liggen. Het komt ook voor dat een initiatief slechts met de mond wordt gesteund. De initiatiefnemer moet vaak zelf zorgen voor realisatie.

Daarnaast is gevraagd om scores aan te geven op de cultuurtypologie van Sanders & Neuijen (dat wil zeggen scores aangeven tussen zes waardenparen, zie hieronder). Opvallend is dat over vier van de zes waardenparen wordt gezegd dat niet één van de twee waarden dominant is, maar dat ze beide belangrijk worden gevonden:

- resultaatgericht èn vormgericht
- mensgericht èn werkgericht
- professioneel èn organisatiegebonden
- pragmatisch èn normatief.

Waarschijnlijk moet de verklaring hierin worden gezocht dat het kwaliteitsstreven en de procesgerichtheid de organisatiecultuur óók vormgericht, werkgericht, organisatiegebonden en normatief maken. Commitment brengt met zich mee dat men ook de vormen, het werk, de normen en de organisatie belangrijk vindt en dat men deze niet zozeer ervaart als opgelegd.

Twee van de zes waardenparen komen wel te voorschijn met een duidelijke voorkeur:

- de organisatie is open en niet gesloten
- de controle is los en niet strak.

Daarbij wordt aangetekend dat deze openheid en losheid niet te ver mogen doorschieten. Er is behoefte aan verzakelijking en meer duidelijkheid over gevraagde en werkelijke prestaties.

Het beeld dat van de cultuur binnen Eldutronic ontstaat is niet compleet zonder de centrale waarde *kwaliteit* en de klantgerichtheid die daarbij hoort. Binnen dit streven staan de eigen verantwoordelijkheid en samenwerking voorop, met daaruit voortvloeiende waarden als eerlijkheid, respect, gelijkwaardigheid en vertrouwen. Alles bij elkaar beschouwd lijkt sprake van een *saamhorige sociale gemeenschap op een economische basis*.

Door meerdere gesprekspartners wordt het gebrek aan helder en zakelijk onderling commitment toegeschreven aan de Brabantse cultuur, waarin men elkaar niet zo direct zakelijk zou aanspreken, maar meer iets voor elkaar doet bij wijze van gunst (in plaats van voor het bedrijf). Directheid wordt geassocieerd met het 'westen', in tegenstelling tot de Brabantse 'gemoedelijkheid'.

Gevraagd naar wat iemand in Eldutronik zeker niet moet doen om geaccepteerd te blijven, werd met name gewezen op 'statusgevoeligheid' en 'op de machtstoer gaan'. Of hier ook een te sterke 'directheid' bij hoort werd niet duidelijk: de meningen verschilden. Hoewel men er elkaar niet direct op aanspreekt, lijkt ook een gebrek aan betrokkenheid en een ondergeschikte houding tot ergernis te leiden.

## 5.5 Ontwikkelingsproces

In het voorgaande zijn de ontwikkelingen bij Eldutronik kort in het algemeen en op deelgebieden aan de orde geweest. Nu wordt nader ingegaan op het ontwikkelingsproces zoals dat sinds 1985 vorm kreeg voor de organisatie als geheel en voor de individuele mensen die er werken. Ook de relatie tussen het ontwikkelingsproces en de gehanteerde veranderingsstrategie, en de benodigde condities en de resultaten worden besproken (in het operationele aspectmodel zijn dit aspectvariabelen van ontwikkeling als aspect).

### 5.5.1 De organisatie als geheel

#### Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie

Het *ontwikkelingsproces* verliep in de beleving van de medewerkers in grote lijnen in twee stappen: eerst stimuleren, dan verantwoordelijk maken. Het stimuleren betrof het aandragen van verbeteringen, zoals dat gebeurde in SSB-teams. Eerst ging het om de eigen directe werkomgeving; vervolgens om de werkprocessen in een systeem van integrale kwaliteitszorg (proceskwaliteit). Het (in teams) verantwoordelijk maken betrof de kwaliteit van deelprocessen en van het eigen werk daarin. In deze tweede periode, vanaf 1989, met een versnelling vanaf 1992, werd de organisatie geleidelijk omgebouwd van hiërarchische functionele structuur, naar een platte clusterstructuur. Aanvankelijk lag het accent op spreiding van bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de functionele organisatie, met open informatie en communicatie en cultuurverandering. Later verschoof het accent naar de ontwikkeling van de clusterorganisatie. Achteraf zien de gesprekspartners de eerste stap als een voorbereiding op de, veel ingrijpender, tweede stap.

Vanaf 1987 is het kwaliteitsstreven ieder jaar voorzien van een motto: kwaliteit noodzaak! (1987), kwaliteit door meer beheerst werken (1988), steeds beter door teamwork (1989), op weg naar ISO 9001 (1990), samen verder naar 0 fouten (1991), verbetering dienstverlening (1992), kwaliteit zonder grenzen (1993), het hele traject perfect geregeld (1994).

Diverse gesprekspartners schetsen het ontwikkelingsproces als een e-kromme die eerst snel oploopt en daarna afvlakt tot een horizontale lijn. Velen denken de grote veranderingen



inmiddels achter zich te hebben en nu toe te zijn aan verdere vervolmaking onder het regiem van een afgeplatte kromme. De directeur behoort tot degenen die verwachten dat de veranderingen sprongsgewijs zullen doorgaan, zeker nu de nieuwe organisatie tot stand is gekomen.



Schema 5.5: ontwikkelingsproces als exponentiële kromme

Aan het ontwikkelingsproces ligt een *veranderingsstrategie* ten grondslag, halverwege de jaren tachtig ingezet door de toenmalige directeur. Medewerkers werden gestimuleerd om in kleine teams verantwoordelijkheid te nemen en hun creativiteit in te zetten. Een veilig klimaat voor experimenteren stond voorop. Het managementteam was, onder nadrukkelijke leiding van de directeur, de motor achter de veranderingen. Men liet zich leiden door stappen die in de praktijk leken aan te sluiten bij de spankracht van het personeel en de vragen uit de markt. Deze spankracht nam toe en men kon steeds moeilijker problemen aan.

De toenmalige directeur onderkent zelf achteraf drie fasen in het proces.

- Inventariseren, evalueren en visie vormen door het management, met weinig betrokkenheid van de medewerkers. De conclusie was al snel dat een radicale koerswijziging onontkoombaar was. Het belangrijkste doel: het op peil brengen van de kwaliteit onder handhaving van de bestaande omvang van het bedrijf.
- Initiëren van korte termijn acties. Die acties waren erop gericht het personeel geleidelijk in de gewenste richting te brengen.
- Aanpassen van de organisatiestructuur. Dit was het sluitstuk, na een aantal eerdere, kleinere aanpassingen die het aantal bazen verminderden en de procesgerichtheid bevorderden.

#### **Iedereen mag zelf aan de noodrem trekken**

In het ontwikkelingsproces was een van de eerste afspraken dat, wanneer iemand iets echt fout zag gaan in de dienstverlening met forse potentiële schade voor het bedrijf, die persoon dan aan de noodrem mocht trekken en het proces stil zetten. Dit is een aantal keren gebeurd, en dat was spannend, omdat daardoor

aanzienlijke problemen konden ontstaan, onder andere met klanten. Vervolgens bleek - volgens overlevering - de creativiteit van betrokkenen (onder druk), waardoor de schade naar men aanneemt beperkt bleef en het vertrouwen van de klant in tact.

De toenmalige directeur ziet twee kanten aan de verandering: enerzijds de bepalende rol van de directie, anderzijds de onmisbaarheid van het vormgeven van het kwaliteitsstreven van binnenuit, vanuit de medewerkers zelf. Zaken als certificering en reorganisatie mochten voor hem geen belemmering vormen: ze kwamen pas aan de orde toen de mensen zover waren. Een gunstig klimaat voor experimenteren ten behoeve van procesverbetering stond voorop; cijfers over resultaten waren relatief onbelangrijk. In een, nog steeds gebruikt, schema ziet zijn veranderingsstrategie er als volgt uit.



Schema 5.6: veranderingsstrategie vorige directeur Eldutronik

Nog steeds bestaat het gevoel dat de directie na de sanering weinig dwang heeft gebruikt<sup>6</sup>. De mensen kregen de gelegenheid hun moment voor het zetten van stappen zelf te kiezen. De inschatting wordt breed gedragen dat nu (1994) duidelijk meer dan de helft van de mensen de verandering steunt door actief mee te werken (zie ook de schatting van een medewerker op pagina 189). Het gevoel groeit dat enige druk onontkoombaar wordt bij echte achterblijvers. De visionaire directeur die niet alleen de sanering maar ook de latere ontwikkelingen vormgaf, heeft plaats gemaakt nadat hij in conflict was geraakt met PIV en nadat binnen Eldutronik twijfels waren opgekomen over zijn geschiktheid om een concept zonder bazen

---

<sup>6</sup> In zijn directiefunctie bij een Amerikaans bedrijf (ten tijde van het interview in dit onderzoek) is de vorige directeur inmiddels van mening dat de relatie tussen visie en het primair proces veel explicieter gemaakt moet worden met behulp van een strategie en 'keyissues' die duidelijk maken welke voortgang wordt gevraagd en ook werkelijk wordt geboekt.

zelf verder uit te werken. Hij heeft zijn opvolger, die beter past in de ontwikkelingen (een minder dominante en meer diplomatieke persoonlijkheid), nog zelf voorgedragen.

### Resultaten en condities

Heeft de nieuwe, platte kwaliteitsorganisatie geleid tot betere resultaten in de markt? De gesprekspartners kunnen die relatie (nog) niet expliciet aantonen. Zij noemen niettemin een aantal relevante feiten:

- indertijd nam PIV het noodlijdende Eldutronik over; nu beleeft Eldutronik een absolute top in productie en verkoop en heeft PIV problemen;
- Eldutronik is sinds 1991 gecertificeerd;
- een aantal klanten dat vanwege kwaliteitsproblemen aanvankelijk vertrok, is later door een verbetering van kwaliteit en dienstverlening, teruggekeerd;
- de flexibiliteit en inzetbaarheid zijn sterk toegenomen, zoals werd bewezen toen een verdubbeling van de productie tijdelijk mogelijk bleek om een piek op te vangen. Volgens sommigen was de top van het kunnen ook op dat moment niet bereikt. Velen wijzen op een hogere snelheid en tegelijkertijd minder optredende fouten.

De *kracht van Eldutronik* in de markt ligt volgens gesprekspartners in het kunnen leveren van hightech kwaliteitsregelaars met maatwerk en goede dienstverlening. Dit komt overeen met de gekozen positionering en met de groei van het percentage maatwerkproducten. Als achterliggende kracht wordt genoemd: onderlinge samenwerking en van elkaar leren. *Kwetsbare punten* zijn dan de beperkte greep op 'verkoop buitenland' en de inspanning die het vergt om de hoogwaardige technologie zelfstandig op peil te houden.

Het meest opvallende *resultaat bij de medewerkers* is het sterk afgenomen ziekteverzuim: van 4,7% in 1991 naar 1,5% in de laatste 12 maanden (voorjaar 1993 - voorjaar 1994). Overtuigend is de grote mate van tevredenheid van de gesprekspartners over het eigen werk: zie de werksatisfactie-score bij de typologie van Hackman & Oldham (zie 5.3.3) en het hoge aantal dienstjaren/lage verloop van medewerkers sinds de sanering in 1985 (zie 5.5.2). De volgende paragraaf gaat specifiek in op de individuele ontwikkeling van medewerkers.

#### Schatting van een medewerker van de groeiende deelname aan het platte organisatie concept:

	traditioneel/ volgzaam	voorzichtig deelnemer	initiatiefrijk enthousiast deelnemer
1985	90%	5	5
1990	40	40	20
1994	20	50	30

Volgens deze visie (van een willekeurig gekozen werknemer) lag het zwaartepunt vier jaar geleden nog in het hiërarchisch model en ligt dit nu aan de kant van het platte model, hoewel het aantal 'voorzichtigen' nog hoog is. De twintig procent achterblijvers zou volgens deze persoon meer moeten worden uitgedaagd.

De gesprekspartners bevestigen, overigens zonder dit altijd zo beseft te hebben, onder meer in hun gegeven scores op de vragenlijst en de bespreking daarvan, de samenhang tussen een aantal zaken:

- de externe omgevingscondities (turbulent, complex);
- het soort product (hightech, maatwerk dienstverlening, kwaliteit voor concurrerende prijs);
- de interne condities in structuur, cultuur en besluitvorming (op basis van het dienstverleningsuitgangspunt z&p);
- de individuele condities (de mogelijkheden om zich als zelfstandig individu en partner te gedragen).

De externe condities met de marktpositionering dwingen tot ontwikkeling van de bijbehorende interne condities. De samenhang ziet men als onmisbaar om duurzaam resultaten te boeken op dit soort markt. De overtuiging bestaat dat het ontwikkelingsproces heeft geleid tot betere resultaten in de markt en dat het vertrouwen in de toekomst en in de eigen capaciteiten er ook door wordt bevorderd.

Nota bene: tijdens een aantal interviews, afgenomen na afsluiting van het onderzoek in oktober 1995, wordt aangegeven dat de verschuiving op de dimensies over het algemeen is voortgezet naar de dienstverleningspool. De invoering van de clusterstructuur veroorzaakte een schokeffect dat de spanningen aanvankelijk deed toenemen, maar dat ook nieuwe ontwikkeling mogelijk maakte. De relaties tussen de teams zijn verder verbeterd. De productie nam sinds de zomer van 1994 eerst sterk toe, onder andere door de introductie van een nieuwe standaardserie, maar in 1995 viel de marktvraag als geheel terug. Dit was een aanzienlijke tegenvaller. Daardoor, en door het ontbreken van nieuwe organisatie-ambities op dat moment, was de sfeer enigszins bedrukt. De gelijkwaardige relaties kwamen in die omstandigheden soms sterk onder druk te staan. De verbinding tussen visie en realisatie in het bestuurlijk proces was in 1995 nog steeds zwak, wat het opvangen van de tegenslag alleen maar moeilijker maakte.

Sinds 1996 is de verkoop weer sterk toegenomen (de jaarlijkse omzetting in '96 en '97 zou 30% bedragen) en is ook voortgang geboekt in het verbeteren van de relatie tussen visie en realisatie: de performance indicatoren zijn in gebruik en er wordt duidelijker/zakelijker gewerkt aan vernieuwing, in het bijzonder op projectbasis. Door de forse toename van het aandeel specials is het projectmatig werken binnen Eldutronik verder ontwikkeld.

Over het geheel genomen is de nieuwe werkwijze inmiddels gewoon geworden. Men heeft ermee leren werken en de gesprekspartners willen niet meer terug.

### **5.5.2 Individuele ontwikkeling**

Bij de individuele ontwikkeling gaat het in dit onderzoek vooral om *empowerment*: de vraag of mensen vinden dat ze door de organisatie in staat worden gesteld prestaties te leveren en, als dat zo is, of ze dit als positief ervaren. Zoals onder meer blijkt uit de gegeven scores op de betreffende vragenlijst (op de dimensies op micro-niveau) en die over arbeidssatisfactie (zie 5.3.3.), is dat over het geheel genomen zeker het geval. De mensen zijn niet alleen positief over de organisatie als middel tot presteren en geld verdienen, zij zien de organisatie ook als werkgemeenschap en als plaats om zichzelf te ontwikkelen.

Gesprekspartners waarderen de sfeer en de mogelijkheden over het algemeen positief. Zij kunnen grote verschillen aanwijzen met voorgaande werkgevers. Veel medewerkers van Eldutronik stammen uit een sociale omgeving van grote, rooms-katholieke Brabantse gezinnen met een gemoedelijke, naar conservatisme neigende sfeer en een opvoeding volgens vrij vaste patronen. Velen hebben het gevoel nu meer vrijheid te hebben bij het inrichten van het eigen leven dan hun ouders indertijd hadden. Complementair aan die vrijheid is de verantwoordelijkheid zelf keuzen te maken en de gevolgen daarvan onder ogen te zien. Deze ontwikkeling vindt in het maatschappelijk leven in Brabant als geheel plaats en extra snel binnen Eldutronik.

Voor sommigen is Eldutronik de eerste werkgever. De meeste gesprekspartners werken al geruime tijd bij Eldutronik: tien jaar is heel gewoon. De kernteamleden zijn overwegend veertigers en de overige geïnterviewde medewerkers overwegend dertigers.

In de gesprekken komen de verschillen soms scherp tegenover elkaar te staan tussen de situatie bij andere werkgevers of bij Eldutronik voor 1985 (gematigd tot sterk negatief gewaardeerd), en de situatie bij Eldutronik sindsdien (positief tot sterk positief). Het verschijnsel hiërarchie staat in die waardering veelal centraal.

De centrale plaats die individuele verantwoordelijkheid en vrijheid binnen Eldutronik hebben gekregen, wordt door alle gesprekspartners niet alleen op prijs gesteld maar ook onmisbaar gevonden. Problemen worden gemakkelijker omgezet in oplossingen, waardoor veel mogelijke frustraties worden voorkomen. De atmosfeer is er één van kansen en enthousiasme en er wordt weinig 'gekankerd'. De meeste gesprekspartners zijn - achteraf - van mening dat ze altijd al een relatief sterke wil hebben gehad en dat die wil nu, vaak na het overwinnen van een aantal persoonlijke drempels, de gewenste ruimte krijgt bij Eldutronik door toenemende zelfsturing en partnership in de organisatie. Sommigen hebben behoefte aan enige consolidatie; anderen hechten toch nog aan het hiërarchisch uitgangspunt; de meesten willen verder en vragen zich af hoe met respect om te gaan met achterblijvers. Men is zich ervan bewust dat het werkklimaat binnen Eldutronik zich positief onderscheidt van dat van veel andere organisaties.

#### **Ontwikkeling van Eldutronik-werknemers, enkele voorbeelden:**

- De man die nu alweer een aantal jaren gewaardeerd productiemedewerker is, na 15 korte banen (iedere keer vervroegd vertrek vanwege 'provocerende opstelling naar de baas') en nu 'niet te stoppen is' in het werk bij Eldutronik; 'Collega's (inclusief leidinggevend) en ikzelf zijn nu veel beter op elkaar afgestemd'; 'Samen iets aanpakken, onenigheid wordt goed uitgepraat, mensen voelen zich niet de grond in geduwd.'

De vrouw die 'dame van de productie' was (onder aan de informele hiërarchie) en heel blij is dat zij nu voor zichzelf durft op te komen, onder andere omdat ze teamcaptain is geweest; 'In 1985 kon ik er niet meer tegen en ben ik weggegaan, later ben ik geleidelijk teruggekomen. Binnen Eldutronik is het toen heel hard gegaan; ik zou nu wel de problemen van toen kunnen hanteren'; 'Ik wil graag dat dit gesprek wordt gebruikt om te laten zien wat mogelijk is.'

De vrouw die als directiesecretaresse begon en nu in het managementteam met name P&O doet en ongeduldig is, omdat ze graag nog meer 'kwaliteit' wil.

De vrouw die meer wilde en bij Eldutronik van de productie naar kantoor ging, steeds meer hooi op haar vork nam en nu zelf grenzen is gaan stellen en meer van het leven wil genieten.

De man die steeds minder baas werd en nu gewaardeerd voorwaardenschepper is voor de productie, daar ook aan moest wennen, en top-fit (marathonloper) een sleutelrol vervult zonder macht.

De man die altijd een echte solist is geweest, werkt om te leven en eigenlijk niet zoveel heeft gemerkt van de veranderingen, maar daar inmiddels wel op wordt aangesproken.

## 5.6 Evaluatie

Evaluatie van de *case* Eldutronik vindt plaats aan de hand van de onderzoeksvragen in hoofdstuk 1 en het geoperationaliseerde theoretisch referentiekader uit hoofdstuk 4.

De evaluatie moet duidelijk maken of, dan wel in hoeverre, sprake is van innovatie in het bestuurlijk spanningsveld tussen autonomie en interdependentie naar organiseren vanuit het nieuwe besturingsuitgangspunt 'dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership'.

Daartoe moet duidelijk worden in hoeverre de ontwikkelingen binnen Eldutronik aansluiten op het bijbehorende ideaal-typische model en de geoperationaliseerde uitgangspunten en kenmerken ten aanzien van de aspecten.

Eerst worden de algemene conclusies gepresenteerd, gericht op de uitgangspunten voor de marktpositionering en de besturing/verhoudingen. De daarop volgende uitwerking voor de structuur, de processen en de ontwikkeling (met uitgangspunten en kenmerken), steeds in relatie tot de veranderende verhoudingen, dient mede ter onderbouwing van deze conclusies. In de evaluatie worden de typologieën van Mintzberg en Lawrence en Lorsch gebruikt om op basis van de casebeschrijving nadere conclusies te kunnen trekken (zie hoofdstuk 4, pagina 151).

### 5.6.1 Innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus

De centrale onderzoeksvraag is: "Hoe functioneren de relaties tussen mensen op twee aansluitende organisatieniveaus, wanneer deze relaties uitgaan van een positioneel gelijkwaardige verhouding tussen samenwerkende, verantwoordelijke en zelfsturende individuen in een voorwaardenscheppend dienstverleningsproces?"

Het antwoord op deze vraag voor Eldutronik betreft een momentopname van 1994, een momentopname in een doorgaand ontwikkelingsproces.

*De eerste algemene conclusie* is dat Eldutronik inderdaad is overgestapt *van* het leveren van standaard producten *naar* maatwerkdienstverlening als uitgangspunt van de marktpositione-

ring, en op basis daarvan de stap heeft gezet van hiërarchische beheersing met behulp van een regelsysteem als sturingsuitgangspunt, naar maatwerkdienstverlening op basis van zelfsturing en partnership.

Dit is inclusief positionele gelijkwaardigheid, innerlijke motivatie, tweezijdig commitment en situationeel leiden en volgen. De bijbehorende uitgangspunten en kenmerken van de overige organisatie-aspecten volgens het ideaal-typisch model (zie hoofdstuk 4) worden tot nu toe in de praktijk bevestigd: men wil ze, over het geheel genomen, waarmaken en heeft dit al in aanzienlijke mate gedaan.

De verschillende delen van de organisatie zijn niet alle even ver gevorderd en in de organisatie als geheel zijn vanuit deze optiek nog zwakten te herkennen. Daar waar de hiërarchie vroeger het steilst was, met name in de uitvoering, kost de verandering meer moeite, maar de al gerealiseerde vorderingen zijn daar soms ook relatief groot. Slechts op enkele onderdelen vertoont de praktijk van Eldutronik spanningen met het ideaal-typisch model die van meer principiële aard kunnen blijken te zijn, dat wil zeggen meer dan tijdelijke lacunes in het ontwikkelingsproces (zie de uitwerking hierna).

Het besef bestaat dat het gebruik van het traditionele hiërarchische systeem als back-up systeem, strijdig is met het nieuwe uitgangspunt. Het streven naar het wegnemen van alle verschillen tussen hiërarchisch hoog en laag heeft nog geen volledig resultaat gehad. De innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus is herkenbaar zowel in de relaties zelf, als in de condities in de organisatorische context en de relevante organisatieomgeving. Zonder deze omgevingscondities zou de innovatie geen sociale en economische basis hebben. De organisatie kan nu prestaties leveren die voor de crisis in 1985 onmogelijk zouden zijn geweest, prestaties die sindsdien in toenemende mate van de organisatie worden gevergd.

*De tweede algemene conclusie* is dat in de praktijk de klant als 'koning', de dominante plaats van de hiërarchische baas als autoriteit voor een deel heeft overgenomen. Ondanks het streven naar gelijkwaardige, volwassen relaties in de gehele procesketen (van klant naar kernteam) lijkt het belangrijker wat klanten willen, dan wat Eldutronik zelf wil, of mensen binnen Eldutronik. De relatie tussen de prestatie voor de klant en de tegenprestatie van de klant is onvoldoende duidelijk. De behoefte aan een beter evenwicht is aanwezig, maar vraagt van de organisatie een helderdere koersbepaling en een betere koppeling tussen deze koers en het feitelijk handelen, zoals die tot stand zou moeten komen in een interactief gestructureerd besturingsproces. Daardoor kan in de procesketen concreet worden wat Eldutronik wil in de dienstverleningstransacties met klanten (bijvoorbeeld voorkomen dat door te korte leveringstijden de interne processen te veel worden verstoord).

Het ontwikkelen van partnerrelaties in de procesketen is binnen Eldutronik en, vanuit Eldutronik, met toeleveranciers beter gelukt dan met externe klanten. Een positieve invloed op de partnerrelaties met externe klanten wordt verwacht van het vergroten van de invloed op het verkoopproces in het buitenland en van het vergroten van het aandeel van maatwerkdienstverlening.

In het vervolg van de evaluatie van de *case* Eldutronik wordt het gemeld als een geconstateerde afwijking van het ideaal-typische model van meer principiële aard lijkt. Meestal betekent een afwijking dat niettemin naar het ideaal-typisch model wordt gestreefd en dat de afwijking

in het vervolg van het ontwikkelingsproces waarschijnlijk zal verdwijnen. In de evaluatie komen dergelijke afwijkingen alleen aan de orde als dat van belang wordt geacht.

### 5.6.2 Structuur en verhoudingen

Uitgangspunt is een marktgerichte processtructuur met minimale procesdeling in de procesketen en proceseigendom. Dit uitgangspunt en de bijbehorende kenmerken zelfsturende teams, positioneel gelijkwaardig partnership, et cetera (zie hoofdstuk 4, schema 4.13), worden nagestreefd in de clusterstructuur en blijken in aanzienlijke mate gerealiseerd.

#### Positionele gelijkwaardigheid en proceseigendom

De voornaamste afwijkingen van het ideaal-typisch model zijn, gezien vanuit positionele gelijkwaardigheid en proceseigendom, de volgende:

- tussen de twee organisatieniveaus (cluster en Eldutronik als geheel) is de hiërarchie in formele zin niet afwezig, al wordt deze zo weinig mogelijk gebruikt (vooral als back-up systeem ten behoeve van arbitrage bij problemen in het primair proces). Alternatieven (inclusief nadere vormgeving van arbitrage) voor het afhandelen van onoplosbare meningsverschillen of conflicten zijn nog niet ontwikkeld (, maar worden wel wenselijk geacht);
  - in de informele structuur is nog positionele ongelijkwaardigheid aanwezig, vooral daar waar de ongelijkwaardigheid in het verleden het grootst was. Verder ontwikkelen van de gelijkwaardigheid biedt ruimte voor verbetering in alle vijf stappen van het dienstverleningsproces (zie 'proces en verhoudingen'). De integratie binnen het kernteam is, na het vertrek van de vorige directeur, nog onvolledig;
  - verdeling van taken binnen de clusters heeft nog onvoldoende en onvoldoende helder plaatsgevonden. De teamsturingstaken liggen nog vooral bij de aanvoerder. De toewijzing aan medewerkers van taakcoördinatie voor Eldutronik als geheel, heeft formeel plaatsgevonden maar is in de praktijk nog beperkt ontwikkeld.
- Nota bene: inmiddels is met behulp van het zogenaamde VASRI-systeem voortgang geboekt.

#### Macht en coördinatie

In de interviews is er niet rechtstreeks naar gevraagd, maar met behulp van de betreffende typologieën van Mintzberg is het niettemin mogelijk uitspraken te doen over dominante machtssystemen en coördinatiemechanismen (zie hoofdstuk 3, pagina 54 en 68) binnen Eldutronik.

Het is in overeenstemming met het ideaal-typisch model voor dienstverlening z&p dat *onderlinge afstemming*, *gedeelde waarden/ideologie* en *expertise* binnen Eldutronik dominant zijn. Enerzijds is de macht maximaal gespreid: gespreid over alle medewerkers die als medeproceseigenaar hun *expertise* situationeel inzetten. Men is expert door de eigen professionele kennis en kunde en expert in het eigen proces met de bijbehorende werkelijkheid



(specifieke klanten, collega's, afspraken, et cetera). Anderzijds is de macht van betrokkenen steeds beperkt: beperkt tot het eigen kernproces (met uitzondering van de formele macht van het managementteam als back-up). Voor besluitvorming binnen dit proces en tussen deze processen is men vooral aangewezen op *onderlinge afstemming*, met tweezijdig commitment aan gemaakte afspraken. Tussen de processen kunnen teamleden zelf afstemmen en daartoe zo nodig vertegenwoordigers inzetten (aanvoerder, coach, taakcoördinator, et cetera). Aanvullend op de spreiding en beperking van de macht, is de belangrijkste bindende kracht in de machtssystemen en coördinatiemechanismen de gemeenschappelijke *ideologie die is gebaseerd op gedeelde waarden*. De centrale waarde binnen Eldutronik is 'kwaliteit'. Een aantal andere waarden is daaraan gerelateerd (zie cultuur).

Voor de overige coördinatiemechanismen en machtssystemen heeft de dominantie van deze drie machtssystemen/coördinatiemechanismen, passend bij de opvatting van kwaliteit, een aantal gevolgen:

- *directe supervisie*: de manager wordt coach;
- *standaardisatie*: in het kwaliteitssysteem wordt wel gestandaardiseerd maar weinig opgelegd; commitment van betrokkenen aan de regels staat voorop;
- *autoriteit* (formele macht): deze blijft beperkt tot het eigen kernproces en wordt gedeeld met de andere teamleden in onderlinge afstemming; uitzondering is het gebruik van autoriteit als back-up systeem door (leden van) het managementteam in noodgevallen;
- *'politics'* (het optimaliseren van de eigen positie in de communicatie): dit wordt beperkt door met name de ideologie ('kwaliteit' en 'samen steeds beter' passend bij het besturings-uitgangspunt dienstverlening z&p) en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de dienstverlening in het eigen kernproces als deel van de procesketen; deze verantwoordelijkheid vergt ontwikkeling van het collectief ervaringsleren en dat gaat niet samen met politisering (Mintzberg spreekt van de politieke arena als schrikbeeld).

In de indeling van Mintzberg ontbreekt 'arbitrage'. Bij conflicten in het primair proces vervult het management van Eldutronik een arbitrage rol, zonder dat de bijbehorende procedures duidelijk zijn geworden. Men beseft dat een dergelijke rol ook onmisbaar is in het besturingsproces en niet door het management zelf vervuld kan worden.

### **Minimale procesdeling en taakstructurering, directe koppeling tussen vraag en aanbod**

Afwijkingen van het ideaal-typisch model zijn op dit gebied vooral gelegen in de informatie over prestaties en in het daaraan gekoppelde waardering- en beloningssysteem.

Het is nog niet duidelijk of de flexibele werkverdeling het in alle gevallen mogelijk maakt, per clusterlid voldoende objectieve prestatie-informatie te genereren. Dit kan een principiële afwijking van het ideaal-typische model blijken te zijn, als de individuele verantwoordelijkheid voor de eigen bijdrage daardoor te onduidelijk blijft.

Hoewel gestreefd wordt naar het koppelen van vraag en aanbod met behulp van prestatie-informatie, is het waardering- en beloningssysteem nog overwegend traditioneel: functiegericht met beoordeling door de manager. Het voornemen bestaat om de beoordeling van individuele prestaties binnen het cluster te leggen, omdat met name daar de individuele prestaties kunnen worden beoordeeld met behulp van klanteninformatie. De prestaties van het

team als geheel dienen in beeld te worden gebracht; beoordeling daarvan vindt dan primair plaats door het team zelf en door de contractpartner op het aansluitende organisatieniveau.

### 5.6.3 Processen en verhoudingen

Na de condities in de structuur, gaat het hier om het functioneren van de relaties tussen de organisatieniveaus. Het uitgangspunt daarin is maximale procesintegratie ten behoeve van maatwerkdienstverlening in de procesketen op basis van zelfsturing en partnership en gaat samen met de kenmerken keten van cyclische stuur-/leerprocessen, een individueel ongelijkwaardige bijdrage op basis van capaciteiten, et cetera. Dit uitgangspunt wordt door Eldutronik nagestreefd en is in aanzienlijke mate gerealiseerd, zij het dat met name in de verbinding tussen cluster en kernteam nog aanzienlijke winst kan worden geboekt.

### Bewust ervaringsleren, zelfsturing en partnership

Afgezet tegen het ideaal-typische model bestaat in het bewuste ervaringsleren en in zelfsturing en partnership een aantal afwijkingen (c.q. zwakten).

- In het primair proces is men sterk probleemgeoriënteerd. De gezamenlijke teamvisie en de wil om bepaalde resultaten te bereiken zijn weinig expliciet. In het kernteam is een aantal tegenstellingen wel gesignaleerd maar nog niet geïntegreerd.
- Onduidelijkheden zijn vooral gelegen in het tussengebied tussen beleid in het kernteam en handelen in de clusters. Het is het gebied waar men zich volgens het ideaal-typisch model expliciet en tweezijdig committeert aan de koers en aan de te behalen resultaten. Door die onduidelijkheid blijven tegenstellingen weinig zichtbaar en zijn die tegenstellingen niet goed te integreren. Het is niet zo dat de benodigde informatie bewust wordt achtergehouden: de informatie is lang niet altijd beschikbaar. De verbinding tussen de stuurcirkels op beide organisatieniveaus (informereren en committeren) komt minder helder tot stand dan wenselijk is.

*Deze tekortkomingen raken de kern van de innovatie van de relatie tussen organisatieniveaus: enerzijds wordt de uitwerking van een beleidsbeslissing zelden meer top-down opgelegd, maar anderzijds is het tweezijdig commitment aan afspraken over resultaten nog zwak en vooral ad hoc. De daarbij benodigde informatie-uitwisseling is open, maar kan gericht.*

Het besturingsproces is nog onvoldoende interactief en gestructureerd. Vanuit de vroegere scheiding tussen denken en doen groeit men naar elkaar toe, maar de gerichtheid op realisatie is in het kernteam nog beperkt, zoals dat ook geldt voor de beleidsgerichtheid in de clusters. Deze problematiek is zichtbaar in de huidige koers, waarin de waan van de dag en de wensen van de klant domineren over het commitment aan de eigen koers en aan de daartoe te behalen resultaten. Het is nu nog onduidelijk in hoeverre Eldutronik streeft naar een interactief gestructureerd besturingsproces in een vorm van contractmanagement, zoals bedoeld in het ideaal-typisch model. Dit kan een principiële afwijking blijken te zijn.

Het leren en sturen is verder ontwikkeld binnen teams, dan bij team overstijgende zaken. In de leerniveaus is zichtbaar dat de organisatie creatief is, maar nog weinig systematisch leert van de eigen ervaringen. Vooral 'leren te leren', het onderkennen van zwakten in leerprocessen en die zwakten aanpakken, is nog weinig ontwikkeld. Het collectief leren in leer/-stuurcirkels lijkt zich te ontwikkelen van kleine verbetercirkeltjes ten behoeve van de eigen werkplek, naar steeds grotere cirkels ten behoeve van de organisatie als geheel, waarin alle leerniveaus worden gehaald. Minimale procesdeling in de structuur kan nog veel verregaander worden gecombineerd met maximale procesintegratie in het totale dienstverleningsproces.

## Cultuur

De centrale waarde bij Eldutronik, 'kwaliteit', fungeert als motor van het nieuwe uitgangspunt. Kwaliteit moet voor Eldutronik overal in terug te vinden zijn en vrijwillig, van binnenuit en door samenwerking (SSB), tot stand komen. De gedeelde waarden vragen tweezijdig commitment: kwaliteit is pas kwaliteit als het ook door de klant als kwaliteit wordt ervaren; dit geldt ook voor waarden als respect, vertrouwen, et cetera. Eldutronik associeert het begrip kwaliteit echter vaak met klantgerichtheid, een begrip dat veel minder een tweezijdig karakter heeft: de klant staat voorop, de leverancier komt al snel op de tweede plaats. De oorzaken en de gevolgen van deze eenzijdigheid zijn al aan de orde geweest.

### 5.6.4 Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie, condities en resultaten

Eerst wordt ook hier het uitgangspunt in het ideaal-typisch model genoemd. Er is een ontwikkelingsproces van hiërarchisch beheerst 'sociaal' regelsysteem met toenemende medewerkersparticipatie (tweede systeemontwikkelingsfase) naar communicatief zelfsturingssysteem met collectieve verantwoordelijkheid van zelfstuurders in partnership (derde systeemontwikkelingsfase). Dit proces heeft een aantal kenmerken, waarvan er hier enkele worden genoemd. De sturing in het sturingsproces ontwikkelt zich, na een eerste fase van autoritair leiderschap, naar participatief leiderschap binnen de hiërarchie en vervolgens naar sturing door zelfsturende teams met partnership en geen of weinig hiërarchie. De ontwikkeling naar zelfsturing en partnership vindt plaats vanuit een paradoxale situatie ten aanzien van leiden en volgen en gunstige externe condities. Het is een open proces met bewust ervaringsleren (individueel en collectief).

Dit ontwikkelingsproces was in Eldutronik voor een deel vooraf geplande veranderingsstrategie; voor een ander deel is het pas achteraf zichtbaar geworden en expliciet gemaakt. Het proces wijkt niet principieel af van het ideaal-typisch model: het kan worden gezien als een specifiek ontwikkelingsproces binnen de algemene kenmerken van het model.

### Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie

In het *ontwikkelingsproces* zijn de drie ontwikkelingsfasen van het sturingsproces (c.q. besturingssysteem) zichtbaar. In aanvang was het sturingsproces autoritair tot de crisis in 1985. Na deze crisis ontstond binnen de hiërarchie (met behulp van een regelsysteem) toenemende participatie en vervolgens werd de dienstverlening zichtbaar op basis van zelfsturing en partnership.

Alleen in de overgang van de eerste naar de tweede fase deed zich in 1985 een echte crisis voor. De overgang naar de derde fase was niettemin ingrijpend, ook door het vertrek van de visionaire leider. Het ontbreken van een pijnlijke crisis tijdens deze overgang is te verklaren door het feit dat de tweede fase na de crisis vooral een leerfase was, met veel aandacht voor het vergroten van het probleemoplossend vermogen in de processen en voor teamontwikkeling (SSB), met zo weinig mogelijk dwang. In de tweede fase waren na de crisis de uitgangspunten voor de derde fase al in het leerproces aanwezig.

Bij de overgang naar de derde fase kwamen de medestanders van de geheel platte organisatie op basis van zelfsturing, voor het eerst in de meerderheid. De behoefte aan hiërarchie wordt op cruciale momenten door een aantal mensen opnieuw gevoeld, bijvoorbeeld nog in 1994 bij de invoering van de clusterorganisatie. Die behoefte blijkt tot nu toe na enige tijd meestal weer weg te vloeien.

Uitgaande van het organisatie-ontwikkelingsmodel van Lawrence en Lorsch (zie pagina 67) ziet de ontwikkeling van Eldutronik er als volgt uit. De pioniersfase duurde tot de crisis in 1985, met productgerichtheid en het accent op directe supervisie en hiërarchie. De differentiatiefase duurde van 1985 tot ongeveer 1990 en stond onder leiding van een nieuwe procesgerichte pionier. Het accent lag op standaardisatie en kwaliteitsverbetering vanuit direct betrokkenen (dus niet vanuit de staf). Vanaf 1990 is de integratiefase dominant, met accent op onderlinge afstemming, gedeelde waarden en expertise.

De pionier die Eldutronik oprichtte kwam bij de overgang naar de tweede fase in de problemen, en de nieuwe pionier in de tweede fase kwam in de problemen bij de overgang naar de derde fase. In beide gevallen stelde de volgende fase eisen die niet pasten bij de stijl van de leider.

In de gevolgde *veranderingsstrategie* na de crisis in 1985 hadden de medewerkers weinig betrokkenheid bij de diagnose- en visievorming waarmee de kwaliteitsverbetering begon. In de twee volgende fasen waarin de strategie werd geïmplementeerd is hun betrokkenheid toegenomen. De eerste fase blijkt, in tegenstelling tot de beide volgende fasen, in hun beleving dan ook weinig indruk te hebben gemaakt.

In de implementatie heeft het management veel oog gehad voor mensen, processen en cultuur en voor de vraag of de medewerkers toe waren aan de volgende stap. In het begin lag het accent op het stimuleren (door het management) van initiatieven die gericht waren op direct voordeel van betrokkenen bij probleemoplossing en op extrinsieke beloning. Na verloop van tijd werd de innerlijke motivatie voor goede dienstverlening steeds belangrijker als drijfveer. Essentieel is de koppeling geweest van het teamontwikkelingsproces aan het kwaliteitsontwikkelingsproces. In de fase dat het ontwikkelingsproces een plaats kreeg in de daarvoor opgerichte overlegstructuur werd de hiërarchische organisatiestructuur steeds meer plat en procesgericht. De volledig platte structuur kwam pas aan de orde toen het ontwikkelingsproces daarvoor voldoende gevorderd was.

Nota bene: in 1995 is de negatieve stress hoog opgelopen, onder invloed van een moeilijke markt en door het ontbreken van gezamenlijke ambities na invoering van de clusterstructuur. Eldutronik is er daarna in geslaagd de situatie te verbeteren binnen de nieuwe uitgangspunten, die corresponderen met de uitgangspunten van het besturingssysteem dienstverlening z&p. De perceptie van het ontwikkelingsproces als e-kromme met een afplating na de invoering van de clusterstructuur lijkt overeen te stemmen met de werkelijkheid. Eerst lag het accent op een

doorbraak ten behoeve van grotere effectiviteit; na de doorbraak verschuift het accent naar geleidelijk verbeteren binnen het nieuwe systeem.

### **Conditie en resultaten**

De condities voor de nieuwe relatie tussen organisatieniveaus zijn, zowel in de organisatieomgeving als in de organisatie zelf, inmiddels overwegend gunstig (zie ideaaltypisch model). Daar waren ingrijpende aanpassingen voor nodig van de organisatie zelf en van de externe koers van de organisatie. Wat de externe condities betreft, is van belang dat in de Brabantse cultuur samenwerking wel, maar een open en directe benadering geen norm lijkt.

Het is nog te vroeg om te kunnen beoordelen of het beoogde hogere prestatieniveau duurzaam wordt bereikt met behulp van het nieuwe besturingssysteem. De resultaten van de invoering van het nieuwe besturingssysteem zijn nog slechts beperkt zichtbaar, wellicht mede doordat die resultaten moeilijk eenduidig kunnen worden vastgesteld. De bedrijfsresultaten van Eldutronic zijn, ook na de invoering van de clusterstructuur en een toenemende zelfstandigheid ten opzichte van PIV, overwegend positief. De resultaten voor de medewerkers (inclusief het management) zijn tot nu toe zeer hoopvol: men is over het algemeen zeer tevreden, met een afnemende minderheid die moeite houdt met de overstap. Men schrijft de kracht van Eldutronic vooral toe aan het collectieve vermogen tot het leveren van hoogwaardige maatwerk-dienstverlening op basis van onderlinge samenwerking en gezamenlijk leren. Met behulp van dit vermogen vertrouwt men erop zelf negatief tekortgevoel om te kunnen zetten in positief gevoel bij betrokken klanten en dienstverleners.

Als Eldutronic nog zelfstandiger wordt (tot begin 1997 van PIV en daarna van Emotron in Zweden) zal het nieuwe uitgangspunt zich nog verder moeten bewijzen.

### **Individuele ontwikkeling**

Vele verhalen zijn gedaan over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Die verhalen hebben een aantal constanten. Medewerkers vinden de ontwikkeling binnen Eldutronic gunstig voor hun eigen, persoonlijke ontwikkeling, en dat geldt ook andersom (gunstig effect van de eigen ontwikkeling op de resultaten van Eldutronic): beide versterken elkaar. In hun ontwikkeling heeft zich een heroriëntatie voltrokken. Het streven naar een verticale carrière lijn naar hogere hiërarchische niveaus heeft plaatsgemaakt voor een streven naar een meer horizontale ontwikkeling: professionele verbreding en verdieping en daardoor een grotere eigen bijdrage en meer waardering (inclusief beloning). Eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid lijken belangrijker geworden dan status en positie. Er is meer bevrediging en minder stress, ook voor managers, en de persoonlijke wil heeft de plaats en de ruimte gekregen die in de ogen van betrokkenen noodzakelijk is. Het individuele en collectieve vermogen om problemen op te lossen is toegenomen, evenals het bijbehorende zelfvertrouwen. Men ziet dat andere organisaties het moeilijker hebben en erkent dat menige organisatie veel slechtere condities voor ontwikkeling biedt dan Eldutronic.

## 6.1 Inleiding

Mexx is een internationaal opererende merk-organisatie, die een brede collectie modieuze kleding ontwerpt en verkoopt aan winkelketens en winkels in met name welvarende, Westerse landen. De productie is uitbesteed in zogenaamde lage-lonenlanden.

Ten tijde van het onderzoek heeft Mexx een klein aantal eigen winkels en is het de bedoeling dat dit aantal in hoog tempo sterk zal worden uitgebreid.

Mexx streeft naar een breed herkenbaar imago op basis van wat Mexx ziet als het 'Mexx-concept'. Om die reden heeft Mexx het lange, cyclische proces van de primaire procesketen tot en met de verkoop aan eindgebruikers in meer dan dertig landen, strak gestructureerd in een zogenaamde 'controlled environment'. Het Mexx-concept moet zowel van buitenaf als intern voortdurend herkenbaar zijn in de dagelijkse praktijk. In de procesketen zelf streeft Mexx naar partnership: de felle concurrentie in de branche en het snel veranderende modebeeld vergen niet alleen goed functionerende schakels, maar ook een optimale samenwerking tussen de schakels.

Mexx noemt zichzelf een organisatie van '*global locals, marketdriven*'. Ook de doelgroep bestaat uit 'global locals': 'moderne mensen van een nieuwe generatie die handelend midden in de lokale werkelijkheid staan en die tegelijkertijd volop betrokken zijn bij ontwikkelingen op wereldschaal'. Mexx streeft naar een krachtige marktpositie, zowel lokaal/kleinschalig als internationaal/grootschalig. Daarvoor is het nodig dat lokaal zelfstandig beslissingen kunnen worden genomen en dat het lokale niveau en het niveau van de Mexx-groep goed samenwerken (dat wil zeggen *autonomie en tweezijdige afhankelijkheid/commitment*).

Mexx is een geïntegreerd concern waarin de delen van elkaar afhankelijk zijn in de gehele procesketen. De situatie bij Mexx-Nederland<sup>1</sup> tijdens het onderzoek is in hoge mate beïnvloed door de ontwikkeling van de Mexx-groep als geheel. Daarom wordt in de beschrijving van de organisatie op hoofdlijnen eerst ingegaan op de positionering en ontwikkeling van Mexx als geheel. De gehele procesketen, van de externe klant tot de sturing van de organisatie als geheel, komt daarbij aan de orde, met aandacht voor de mate van zelfsturing en partnership in de externe en interne dienstverlening. In de uitwerking naar de verschillende organisatie-

---

<sup>1</sup> In 1995 zijn, in verband met de stagnerende markt, Mexx-Nederland en Mexx-België samengevoegd in de vestiging in Houten.

aspecten komt vervolgens Mexx-Nederland meer op de voorgrond, evenals de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus binnen Mexx-Nederland.

In de praktijk is Mexx-Nederland verder gevorderd in de richting van dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership dan Mexx-International en de meeste andere landenorganisaties. Mexx - met name Mexx-Nederland - is in de vakpers aangeduid als '*lerende organisatie*' (PW Magazine, Overdijk, 1992). Centrale uitgangspunten zijn ervaringsleren, zowel individueel als gezamenlijk, eigen verantwoordelijkheid en commitment. De spanning binnen Mexx tussen het streven naar, aan de ene kant zelfsturing en partnership in de procesketen en aan de andere kant dominantie en uniforme structurering vanuit het centrum, wordt in de voorliggende casebeschrijving nader uitgewerkt.

*In de casebeschrijving wordt uitgegaan van de informatie die beschikbaar is tijdens het onderzoek in 1994, aangevuld met informatie over de reorganisatie die zeer kort na het onderzoek in Mexx-Nederland heeft plaatsgevonden, en waarbij zelfsturende teams zijn ingevoerd*<sup>2</sup>. De beperkte informatie over de periode daarna is weergegeven als 'Nota bene'. Het accent van het eigen case-onderzoek lag op het houden van interviews. Vier mensen van Mexx-International zijn geïnterviewd, onder wie de algemeen directeur/pionier en twee van de drie 'design-managers', alsmede de manager die tot kort daarvoor Mexx-Nederland had opgebouwd (zie pagina 210/211) en veertien mensen van Mexx-Nederland, met acht van de negen leden van het managementteam inclusief de directeur en zes medewerkers uit de meeste eenheden. Bovendien zijn twee klanten (managers van kledingzaken) geïnterviewd en is een Mexx-winkel bezocht.

Tijdens het onderzoek kon worden beschikt over de uitkomsten van de case-beschrijving over de ontwikkeling van Mexx tot 1990 van de Universiteit Nijenrode (zie voetnoot 2).

## 6.2 Mexx op hoofdlijnen

### 6.2.1 Positionering

Mexx positioneert zich in de markt als een *internationaal 'lifestyle'-merk*. Het zijn niet zozeer kledingstukken en accessoires die men zegt te willen verkopen, als wel een eigen herkenbaar *imago/concept/stijl/identiteit*: jong, modern, zelfverzekerd/jezelf zijn, optimistisch, geïnteresseerd, modieus, internationaal, et cetera. De doelgroep bestaat uit vrouwen en mannen (ongeveer tussen 20 en 40 jaar) met die stijl en smaak en hun kinderen (ongeveer tot 12 jaar). In de marketing neemt de modebewuste vrouw met een jong gezin een centrale plaats in. De

---

<sup>2</sup> De informatie is afkomstig uit de volgende bronnen:

- het eigen case-onderzoek in mei/juni 1994, waarin het accent lag op Mexx-Nederland (marketing/verkoop). Deze informatie is aangevuld met enige informatie over de situatie na de reorganisatie in 1994, verkregen in enkele gesprekken en uit de schriftelijke weergave van de congrespresentatie 'Ervaringen in het coachen van zelfsturende teams' van A. Mathijssen, wholesalemanager Mexx-Nederland in 1995). Informatie over de situatie na de reorganisatie in 1995 is afkomstig uit enkele korte contacten;
- een uitgebreide case-beschrijving van de ontwikkeling van de Mexx-groep als geheel tot 1990, van de Universiteit Nijenrode (Bomers, Boucherguer, 1990).

kleding en accessoires die men op de markt brengt dienen te passen bij de stijl en smaak van deze doelgroep.

Het gehele marketingconcept is erop gebaseerd de kleding te presenteren in een omgeving (winkels) met deze uitstraling, door Mexx tot in detail ingericht. Mexx wil zich op de markt onderscheiden door deze *stijl te communiceren in de dienstverlening in het algemeen* en in de collecties in het bijzonder. De verwachting is dat de klanten die zich met deze stijl willen identificeren ook regelmatig voor Mexx zullen kiezen. Gestreefd wordt naar *partnership* in de relatie met klanten in de doelgroep - volgens een poster: 'reach out to Mexx, your partner in style' - en in de relatie met detaillisten die Mexx-kleding verkopen.

#### **Mexx-missie voor Mexx-Nederland**

'Mexx-Nederland is door haar personeel een professionele marketing- en salesorganisatie. Het personeel is of wordt hiertoe getraind. Ze zijn georiënteerd op winkels en *verplaatsen zich in de schoenen van hun partners*. Ze hebben een *oprechte servicefocus* en het zijn doublebaggers (RL: dat wil zeggen, ze zijn extra betrokken in tegenstelling tot 'singlebaggers' die alleen doen wat moet).'

Tekst uit de 'Mexx-mission' (1992).

In het Mexx-concept wordt expliciet gestreefd naar '*response and responsibility*', vanuit het besef 'dat de organisatie deel uitmaakt van een groter geheel. Mexx wil aanspreekbaar zijn op een ethisch beleid en voelt zich verantwoordelijk voor haar functioneren in de maatschappij. Mexx staat open voor en leeft zich in in de behoeften van medewerkers, handelspartners en consumenten'.

In de kledingbranche worden de segmenten 'volume', 'premium' en 'high' onderscheiden. Mexx legt het *accent op het 'premium' segment*, wat staat voor *modieuze kleding - 'casual'*, dat wil zeggen informeel, maar wel verzorgd - van goede kwaliteit voor een aanzienlijke, maar voor een brede doelgroep nog betaalbare prijs. Het grote belang van de prijs-kwaliteit-verhouding brengt met zich mee dat de kosten laag moeten blijven en de kwaliteit op een goed peil. Bovendien moet snel en creatief gereageerd kunnen worden op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Dit alles vergt een *strak georganiseerde en voortdurend aanpasbare procesketen*.

Mexx onderscheidt zich van concurrenten door het aantal nieuwe collecties per jaar, de breedte van de collectie en het aantal leveranties. Elk jaargetijde brengt Mexx een nieuwe en naar verhouding zeer brede collectie op de markt in drie productgroepen - women, men en youth -; de productgroep 'accessoires' komt daar nog bij. Tien keer per jaar kan worden geleverd. Geproduceerd wordt niet op voorraad, maar na verkoop ('preselling') volgens een 'just-in-time'-systeem. Dit alles vergt een zeer strakke programmering. Het bij veel concurrenten zwakke punt, de logistiek, is bij Mexx uitstekend geregeld.



Het *collectie-aanbod*<sup>3</sup> is identiek in de Mexx-vestigingen in alle, ongeveer vijftientig landen over de hele wereld. De collectie wordt vooral afgestemd op de vraag in de regio's met het grootste volume. Het zwaartepunt van de verkoop ligt in West-Europa. Daar worden als drie regio's de taalgebieden Duits, Latijn (Frans, Spaans, Italiaans) en Engels/Nederlands/Scandinavisch onderscheiden. De best verkopende landen zijn Duitsland, Nederland en België, de zogenaamde gouden driehoek. Ieder van deze drie landenorganisaties treedt gewoonlijk op als de meest bepalende representant van een regio. Mexx International is gevestigd in Nederland (Voorschoten).

Het zwaartepunt van de productie ligt in het Verre Oosten; het Mexx productie-coördinatiecentrum is gevestigd in Hongkong.

Nota bene: de al genoemde samenvoeging, in 1995, van Mexx-Nederland en Mexx-België is er onder andere op gericht voordelen te realiseren van een niet alleen absoluut maar ook relatief groter verkoopvolume (meer interne invloed en grotere bestellingen).

Nederlandse detaillisten bestellen de kleding in de Mexx-showroom in Houten. De vertegenwoordigers/verkopers van Mexx streven naar partnership met de detaillist, waarin de detaillist het merk Mexx als geheel op een duidelijk herkenbare en passende wijze aanbiedt. Mexx adviseert bij de inrichting van het betreffende deel van de winkel en levert het benodigde reclamemateriaal. Op vele manieren is zichtbaar dat Mexx streeft naar een '*controlled environment*'. Het uitbesteden van de productie is voor Mexx geen beletsel om ook daarin strak aan te sturen. Mexx koopt zelf de benodigde stoffen.

*Recente ontwikkelingen op de kledingmarkt* hebben ingrijpende invloed op de marketingstrategie van Mexx. Ze zijn daardoor relevant voor het onderzoeksthema. Hier worden de ontwikkelingen in West-Europa in het algemeen en in Nederland in het bijzonder beschreven. De markt stagneert al een aantal jaren en *klanten trekken zich steeds minder aan van centraal gedicteerde modetrends* (NRC, 23-5-95). Zij kiezen steeds minder voor één merk en *combineren zelf kledingstukken van verschillende merken*. Deze individualisering stelt de modebranche voor problemen, omdat de procesketen tot nu toe meer aanbod dan vraag gestuurd is<sup>4</sup>. Dat geldt ook voor Mexx, ondanks het eigen individualistische imago. Het waren vooral de stagnerende markt en de daarin sterker wordende positie van de detailhandel die Mexx deden besluiten in West-Europa ook *zelf substantieel de detailhandel ter hand te nemen* met eigen en franchise vestigingen. Daarmee zijn de winstmarges in groot- en detailhandel beide voor Mexx, is nog sterker sprake van een '*controlled environment*' en neemt de beheersbaarheid toe van de dienstverleningsketen naar de eindgebruiker. Daar staat tegenover dat de *relatie met partner-detaillisten onder druk* is komen te staan: Mexx wordt concurrent.

---

<sup>3</sup> Hier wordt bedoeld op het aanbod aan de detailhandel, inclusief de eigen winkels.

<sup>4</sup> 'Modeketen Amici (onderdeel van Koninklijke Bijenkorf Beheer en met 170 winkels in de Benelux) neemt afscheid van mode' (kop van artikel in NRC 16/3/'98). 'Wij hebben afscheid genomen van de mode. De reden is dat volwassen consumenten zich steeds minder aantrekken van de mode. Ze zoeken geen mode, maar kleren die ze op verschillende gebruiksmomenten kunnen dragen. Ze willen een praktische invulling aan hun garderobe geven. Nu mode een minder grote rol speelt, wil Amici meer aandacht besteden aan kwaliteit en pasvorm.'

In de partnerrelaties met detaillisten is Mexx steeds meer het accent gaan leggen op duurzame samenwerking met *grotere, professionelere klanten op de betere locaties* (in het bijzonder landelijke en regionale winkelketens). Voor deze klanten is Mexx gerekend naar omzet veelal een van de grotere merken.

Mexx ziet de internationaal opererende kledingmerken als Esprit, In-wear en Benetton steeds minder als concurrent. Met deze merkbedrijven worden zogenaamde 'multi-brand stores' opgericht op toplocaties om de aantrekkelijkheid voor de consument te vergroten.

Belangrijkere concurrenten worden voor Mexx de grotere, hoewel nog nauwelijks internationaal opererende detailhandelsketens die onder eigen naam kleding op de markt brengen (onder andere 'Hij'/ 'Zij').

Een stormachtige groei in de eerste helft van de jaren tachtig heeft vanaf 1986 plaats gemaakt voor een meer gestage groei, met moeilijke momenten. Vooral in 1987 en 1992 was de markt als geheel slecht. In het jaar van het onderzoek, 1994, deed Mexx het redelijk in een stagnerende markt. De *omzet* van Mexx als geheel bedroeg in 1994 ongeveer f 600 miljoen, waarvan zo'n tien procent, ongeveer f 55 miljoen, in Nederland. Meer dan de helft van de Nederlandse omzet, bijna f 30 miljoen, wordt behaald in het segment 'women'; f 18 tot 20 miljoen in het segment 'youth' en 'men' realiseert f 8 tot 10 miljoen. Het budget voor het verkoopproces in Nederland bedraagt al jaren ongeveer f 8 miljoen, dat wil zeggen ongeveer 15% van de omzet.

Voor 'women' heeft Mexx een marktaandeel van ongeveer 4% in de - verzadigde - Nederlandse markt, waarin Mexx het al jaren goed doet. Kinderkleding is in Nederland een groeiemarkt met snelle diversificatie en professionalisering. In een beginfase van de productlevenscyclus bevindt zich volgens Mexx nog mannenkleding en vooral de wat meer modieuze mannenkleding. Dit is voor Mexx tot nu toe een moeilijke markt.

Internationaal zijn er *regionaal relevante prestatieverschillen* zichtbaar. In de volle Nederlandse markt is de groei al een aantal jaren beperkt, terwijl Mexx in Duitsland sterk groeit. De Duitse markt is veel groter dan de Nederlandse en biedt ook meer ruimte, maar de prijsconcurrentie is in de hogere marktsegmenten scherper. Kwaliteit is in Duitsland voorondersteld; detaillisten schakelen gemakkelijk over op een ander, goedkoper en ook modieus merk, het zogenaamde 'boompje verwisselen'. De ruimere markt lijkt er de oorzaak van te zijn dat de noodzaak tot partnership met detaillisten in Duitsland minder wordt gevoeld dan in Nederland. Mexx-mensen verklaren de beperkte mate van partnership ook wel uit de meer hiërarchisch georiënteerde Germaanse cultuur.

Nota bene: vanaf 1995 stagneert de Nederlandse markt in hoge mate en neemt de druk op de omzet van Mexx-Nederland toe. In 1997 trekt de markt weer aan en groeit ook de omzet van Mexx-Benelux.

Mexx heeft ongeveer 650 *medewerkers* in dienst, waarvan 300 in het coördinatiecentrum voor productie en distributie in Hongkong, 120 bij Mexx-International en 30 bij Mexx-Nederland. Iets meer dan tweederde van de werknemers zijn vrouwen, ook in Mexx-International en Mexx-Nederland. Vrijwel alle managers zijn mannen.

Het ziekteverzuim is binnen Mexx-Nederland laag: 4,1% in 1992. De interne mobiliteit is zeer hoog: ongeveer 40% per jaar. Cijfers over de externe mobiliteit ontbreken.

## 6.2.2 Ontwikkeling

Het huidige Mexx begon vorm te krijgen in de jaren zeventig onder leiding van de Indiase oprichter, die nu nog eigenaar is van 50 % van de aandelen. Indiërs zijn vanaf het begin dominant in het team dat leiding geeft aan Mexx en dat bekend staat als 'de aandeelhouders'. De oprichter zag indertijd mogelijkheden in het verkopen van modieuze kleding in Westerse landen die voor hem werd geproduceerd in lage-lonenlanden. De ontwikkeling van de door hem geleide onderneming - onder verschillende namen - vanaf het begin tot nu toe, toont *drie fasen*, waarin de organisatie groeit en internationaliseert en waarin het primair- en het besturingsproces steeds zijn ontwikkeld naar een hoger, meer geïntegreerd niveau.

### Eerste fase: anoniem

Tijdens de eerste fase, van 1970, toen de oprichter zich met een eigen agentschap in Nederland vestigde, tot 1980, werd kleding ontworpen voor warenhuis en groothandel. Het bedrijf, Shäfferson Shads, richtte zich met name op de volumemarkt; de kwaliteit was matig. De kleding, gemaakt in zelfstandige textielbedrijven in India en voorzien van het label van de afnemer, werd geïmporteerd met klantenorders als onderpand.

Deze periode eindigde in een faillissement van het bedrijf toen bleek dat het zich, in een slechte markt met toenemende concurrentie, niet kon permitteren te laat te leveren. Vanaf het begin lag het accent op, in Mexx-termen, de voorkant van het proces, ontwerp en verkoop, wat leidde tot verwaarlozing van de achterkant van het proces, productie en logistiek.

Volgens overlevering beloofde de oprichter zichzelf na het faillissement dat hij een nieuw bedrijf zou oprichten en dat hij trouw zou blijven aan de inmiddels ontwikkelde bedrijfsfilosofie.

#### Van fouten leren:

Terugkijkend op deze periode zei de oprichter in een interview: 'Ik heb alle fouten gemaakt die iemand mogelijkwijs kan maken. Maar van elke fout heb ik iets geleerd. Mijn eerste ervaring in de modebusiness leerde mij wat ik niet moet doen om een succesvolle organisatie op te zetten.'

### Tweede fase: Amex

De tweede fase, tussen 1980 en 1986, is die van Amex, voluit Amex Fashion BV. Amex groeide snel: in 1980 realiseerden 12 medewerkers f 12 miljoen omzet; in 1985 waren dat 350 medewerkers, met nog steeds f 1 miljoen omzet per medewerker. De organisatie was opgebouwd uit *relatief zelfstandige delen* ('subsidiaries', die deelnamen in Amex en kleinere agenten) voor verkoop en productiecoördinatie. De organisatiestructuur was plat en de werkrelaties waren informeel.

Amex International werd, in Nederland, opgericht met het oog op centralisering van 'design', productiecoördinatie, imago en financiële functies. De verkooporganisaties in lokale markten waren zelfstandige profit-centers, verantwoordelijk voor marketing, distributie, verkoop en financiële transacties met klanten. Alle overige functies werden ondergebracht bij Amex-Central-Services. Zij konden, tegen betaling, door de delen worden gebruikt. In feite functioneerden de verkooporganisaties zelfstandig, gebruik makend van een gezamenlijke toeleverancier/groothandel van twee merkcollecties: Emanuelle voor vrouwen en Moustache voor mannen.

De eigendomsstructuren van de onderdelen van de Amex-groep waren allemaal verschillend. In 1985 waren er zeven minderheidsaandeelhouders. Ieder van hen was formeel partner van de oprichter en manager van een van de subsidiaries van de Amex-groep, met een directe rapportagelijns naar de oprichter. De meeste directeuren van de delen van Amex, met name die van de grootste delen, waren jonge ondernemers en vrienden van de oprichter uit India. Zij werden later minderheidsaandeelhouders van Mexx.

Als tegenwicht voor de zelfstandigheid van de delen ontwikkelde de oprichter een 'corporate identity' van de Amex-groep als geheel. In deze tijd ontstonden richtlijnen voor de verkoop. Met het creëren van twee eigen merken trad Amex uit de anonimiteit en ontstond de wens om het eigen product duidelijker te profileren in de markt, in het bijzonder binnen winkels met een eigen 'controlled environment'. In de markt verschoof Amex van massaconfectie in de volumemarkt, naar de bovenkant van het volumesegment en de onderkant van het premium-segment. De kleding werd modieuzer en van hogere kwaliteit.

Amex groeide snel naar een internationaal bedrijf. Dat bedrijf werd gebaseerd op een aantal centrale principes.

- *'pre-selling'*: geen voorraad, hoogfrequente leveringen, 'just-in-time';
- *'total-look'* concept: twee brede, internationaal identieke merkcollecties voor man en vrouw met accessoires waaruit klanten een complete 'outfit' konden samenstellen. De verkooporganisaties bestelden naar behoefte uit deze collecties en konden de beide merken in de winkels, hoewel binnen de richtlijnen van Amex, lokaal verschillend presenteren ('merchandising'), afhankelijk van plaatselijke condities;
- *'conceptcyclus'*: het gehele primair proces naar analogie van een klok gestructureerd in één coördinatiesysteem. Een belangrijk deel van dit systeem was de 'annual schedule' waarin, na onderling overleg, alle betrokkenen in de cyclus werden gebonden aan strikt gehanteerde tijdslijnen. Problemen in de realisatie dienden betrokkenen zelf op te lossen. De structuur werd voortdurend verbeterd; afspraken bleven afspraken;
- *'concept-manual'*: vastleggen van de internationale Amex-stijl -'casual, jong en modieus'- in richtlijnen;
- *actieve leeroriëntatie*: 'Van iedereen binnen Amex wordt een voortdurend zoeken verwacht naar de mix van factoren die Amex succesvol maakt' (de oprichter). Typisch voor de Amex-stijl was dat alle medewerkers gemakkelijk en veelvuldig initiatieven namen ter verbetering van de processen en dat zij daar ook voor werden beloond;
- *bonus-systeem*: goede betaling van hard werkende medewerkers om commitment en kwaliteit vast te houden.

Binnen steeds strakker gestructureerde processen bleef veel aandacht uitgaan naar gecommitteerde en lerende medewerkers. In de platte en informele structuur binnen de zelfstandige delen van Amex communiceerden de medewerkers direct met de directeur, die tegelijk mana-

ger was en probleemoplosser. Dit resulteerde in een 'family-way' van bedrijfsvoering, met een combinatie van *teamwork en directe supervisie*.

Amex groeide stormachtig, maar het aantal concurrenten nam snel toe. Geleidelijk werd in de Amex-organisatie een aantal problemen manifest, waarvan de volgende in dit verband relevant zijn:

- onvoldoende integratie en automatisering ten behoeve van de beheersing van het proces als één geheel en, extern, onvoldoende afstemming op de ontwikkelingen bij de klant. Men had onvoldoende grip op de agenten en de detailhandel. Door verschillende oorzaken, waaronder groei en internationalisering, ontstond de wens over te stappen van een product-benadering naar een 'lifestyle'-benadering en een bijpassend imago in de markt;
- overbelasting van managers, die onvoldoende bleken toegerust voor een verandering in de managementoriëntatie. De Amex-groep werd in toenemende mate eigenaar van de delen; de vaste lasten, vooral de personeelslasten, namen toe. Daardoor werd van de managers niet alleen verwacht dat zij 'succesvol zakenman' waren, maar ook '*manager van alle aspecten van een complete organisatie*'.

### Derde fase: Mexx

De optredende problemen vormden de aanleiding, in 1986, voor de huidige derde fase, die van Mexx.

Mexx - de samentrekking van M(oustache) en (E)manuelle met daaraan toegevoegd xx (symbool voor twee kusjes onder aan een brief) - werd een '*lifestyle brand*' ('brand' betekent merk). Dit vroeg om een andere manier van opereren van de Mexx-organisatie: meer als *één geïntegreerd geheel*.

Aanvankelijk wisselden de Mexx-holding en de delen aandelen uit (partnership), waardoor alle aandeelhouders mede-eigenaar werden van Mexx, en de oprichter van de delen. Om het risico van afnemende ondernemendheid te ondervangen werd het uitgangspunt van resultaatverantwoordelijkheid van de verkooporganisaties gehandhaafd. Vervolgens echter voerde de oprichter het plan uit dat hij bij de start van Mexx al koesterde: hij professionaliseerde het management. Voor de delen van Mexx trok hij succesvolle managers van buiten aan; de aandeelhouders gaf hij coördinerende taken in de algemene leiding van Mexx (Mexx-groep). Dat leidde niet tot tegenstand: betrokkenen kregen minder directe verantwoordelijkheid, maar behielden in hun nieuwe coördinerende posities de mogelijkheid de organisatie te beïnvloeden. Door deze maatregelen kon Mexx zich ontwikkelen van een bedrijf met een wat onduidelijke positie in de markt en een korte-termijn verkooporiëntatie ('handel is handel') naar een *organisatie met strategisch management en een duidelijke positionering in de markt*. De neiging tot het creëren van een 'controlled environment' met veel processtructurering nam verder toe, in externe en interne delen van het proces. Het accent in de verwachtingen naar de medewerkers bleef gelegd op commitment, eigen verantwoordelijkheid en leren.

De gevolgen van deze nieuwe oriëntatie werden op vele gebieden zichtbaar.

- De onafhankelijke regionale agenten, via wie men tot dan toe aan de detailhandel verkocht, vertegenwoordigden meestal meerdere merken. Zij verkochten op provisiebasis en symboliseerden voor Mexx de 'handel is handel' mentaliteit waar men van af wilde. Daar waar Mexx groot genoeg was, koos Mexx ervoor de relatie met de detailhandel voortaan

zelf te verzorgen. Hier begon het streven naar *partnership met detaillisten* op basis van een bewuste keuze voor elkaar. Deze stap resulteerde in een aanzienlijke toename van het eigen personeel.

- Mexx besloot om het eigen merk in de markt op te waarderen van de bovenkant van het volumesegment en de onderkant van het premiumsegment, naar de bovenkant van het *premiumsegment*. Dit stelde aan alle fasen van het proces hogere eisen.
- Het gehele proces werd opgedeeld in drie synchrone processtromen voor de *drie productgroepen women, men en youth*. Deze driedeling werd de basis voor de *nieuwe meer marktgerichte organisatiestructuur* in alle delen van de organisatie, met eigen productmanagers. In de grotere delen van Mexx, waaronder Mexx-Nederland, bracht deze nieuwe structuur een *extra managementlaag van productmanagers* met zich mee. Voor vele medewerkers was dit een schok: de directe relatie met de directeur ging verloren en de supervisie van de (product)manager nam toe door een geringere span of control.
- Uitdrukkelijk gehandhaafd bleef het uitgangspunt van *eigen verantwoordelijkheid en commitment - 'own your job'*. Mexx verwachtte (en verwacht) van zijn medewerkers, conform het Mexx-imago, een volwassen opstelling in open relaties. Het praktische leren door elkaar te trainen 'on the job' werd in deze fase aangevuld met allerlei cursussen. Daartoe werd een deel van Mexx-International ingericht als Mexx College voor externe partners/detaillisten en medewerkers van Mexx. Opvallend was daarbij de keuze voor transactionele analyse als basis: gerichtheid op het stimuleren van *volwassen gedrag en gelijkwaardige transacties*. Voorbeelden zijn cursussen 'succes through people', 'putting people first' en 'succes through service'. Inmiddels ligt het accent weer sterker op 'training on the job' en is Mexx College opgeheven.
- *Decision Making Units - DMU's* - werden ingesteld, vooral ten behoeve van de *integratie in de operationele processen*. DMU's gingen fungeren als afstemmingsplatform/-team tussen betrokken delen. Afstemming bleek nodig op diverse punten en niveaus. In het primair proces bestonden twee oriëntaties: die op het product (design en productie) en die op de geografie (de salesorganisaties). Ook verschilden de oriëntaties in de ondersteunende processen. Mexx International was meer gericht op de langere termijn; de delen op probleemoplossing op kortere termijn. Deze spanningsvelden moesten in de DMU's vanuit *gezamenlijke verantwoordelijkheid worden geïntegreerd*. De DMU's werden zo klein mogelijk gehouden en er werd bijvoorbeeld aan deelgenomen door vertegenwoordigers van de drie verkoopregio's, ontwerp en de centrale marketingeenheid. Deze DMU's bestaan nog steeds en werken in toenemende mate als hechte teams, waarin de verbinding wordt gelegd tussen vraag uit de markt en het aanbod volgens het Mexx-concept. Ook voor andere processen zijn DMU's ingesteld voor de afstemming.
- Als centrale 'counterpart' werd aan de organisatie van Mexx-International een *marketingeenheid* toegevoegd om de strategische marketingoriëntatie te versterken en de lokale marketing te coördineren.
- Aan de 'achterkant' van het proces is de voorgenomen verplaatsing van de productie naar het Verre Oosten gerealiseerd en is het proces verder gestroomlijnd, onder meer met behulp van vergaande automatisering.
- De leeroriëntatie maakte het mogelijk, in deze fase meer dan voorheen *nieuwe, succesvolle concepten van buiten Mexx in de organisatie te introduceren*, met een duidelijke inbreng van de van elders aangetrokken managers. Het leren van elkaar werd verbreed tot ook leren

van anderen, onder wie concurrenten. Binnen de algemene uitgangspunten van Mexx - de 'grote strategie' in de termen van de oprichter - bleek het mogelijk vele kleine strategieën - in de realisatie - te veranderen.

Het tempo van de veranderingen lag ook ten tijde van het onderzoek nog hoog. Men lijkt meer geneigd om succesvolle voorbeelden en ervaringen van anderen geschikt te maken voor eigen gebruik, dan zelf te innoveren. Dat aanpassen gebeurt op vele gebieden, waaronder marketing, management en informatietechnologie. In het management is gekozen voor 'management by objectives' en het 'empowerment concept', het laatste gekoppeld aan de trainingen op basis van transactionele analyse. Er is een pragmatische leerstijl (voor de leerstijl zie 6.4).

De verandering van een probleemoplossing-oriëntatie naar een strategische oriëntatie, altijd al lastig, wordt in de hectische modebranche als extra moeilijk ervaren. Als relevant in dit verband wordt beschouwd dat *meer dan tweederde van de mensen die bij Mexx werken vrouwen zijn, maar dat managementposities vooral door mannen worden ingenomen*. Dit wordt geassocieerd met een patriarchale cultuur, die bij Indiërs relatief sterk is, maar ook met een gevoelde noodzaak centrale rustpunten vast te houden in de 'zee van emoties in het hier en nu' wat kenmerkend is voor de modewereld. Men lijkt de vrees te hebben dat men in een dergelijke wereld de kijk op de grote lijn en op de cijfermatige werkelijkheid gemakkelijk kwijt raakt.

Het spanningsveld dat voortkomt uit de noodzaak meer te presteren met minder mensen, is in de zeer competitieve modemarkt al langere tijd zichtbaar<sup>5</sup>. De rationalisatie van de organisatie betekende in Nederland dat de *organisaties van Mexx-International en Mexx-Nederland nadrukkelijker van elkaar werden gescheiden*. De regionaal verspreide verkooporganisatie in Nederland werd gecentraliseerd en, verkleind, gevestigd in Houten. Na verdere inkrimping volgde samenvoeging met Mexx-België in dezelfde vestiging. (Zie de ontwikkeling van de structuur op pagina 217.)

Tijdens de groei van Mexx hebben de Nederlanders in de organisatie moeten wennen aan een afnemende invloed, ook van de *Nederlandse cultuur*, op Mexx. Toch had men ook tijdens het onderzoek het gevoel dat nieuwe ontwikkelingen in Mexx nog steeds in sterke mate voortkomen uit het samenspel tussen Mexx-International en Mexx-Nederland. Het nieuwe streven van Mexx om substantieel de detailhandel ter hand te nemen is hiervan een voorbeeld. Mexx-Nederland loopt hierin voorop en heeft in de eigen organisatie inmiddels naast de 'wholesale' ook een 'retailpoot'. In de Mexx-Nederland-organisatie is men het eerst met het afschaffen van de managementlaag die leiding geeft aan de drie productgroepen. Men is, kort na dit onderzoek, overgestapt op drie zelfsturende productteams.

De directeur die Mexx-Nederland heeft opgebouwd, wordt gezien als belangrijke vernieuwer in het samenspel tussen Mexx-International en Mexx-Nederland in de richting van de 'lerende organisatie' en in de marktstrategie. Ruim een half jaar voor het onderzoek kreeg hij als nieuwe taak de ontwikkeling van de 'retail' in Europa en droeg hij de leiding van Mexx-

---

<sup>5</sup>Zie bijvoorbeeld het artikel 'Kledingzaken voeren prijsoorlog om te overleven' (NRC 23-5-'95), waarin gesteld wordt dat al sinds het einde van de jaren zeventig de kledinguitgaven niet de welstandgroei volgen, met een dalende lijn in de kledingverkoop als gevolg.

Nederland over aan een nieuwe directeur. Vanuit zijn nieuwe positie (met als standplaats de vestiging van Mexx-Nederland) had hij een aanzienlijke invloed op het beleid van Mexx-Nederland en op de reorganisatie van Mexx-Nederland in 1994.

Nota bene: kort na het onderzoek heeft hij opnieuw enige tijd de leiding op zich genomen over Mexx-Nederland, maar in 1995 werd de directeur van Mexx-België, in het kader van de samenvoeging van de Belgische en Nederlandse vestigingen, directeur van Mexx-Benelux. Dat zou ingrijpende consequenties hebben gehad voor de cultuur in de vestiging in Houten.

### **Een eventuele vierde fase**

In de interviews is de vraag aan de orde gekomen, in hoeverre Mexx in de overzienbare toekomst een nieuwe, fundamentele ontwikkeling te wachten staat.

De verwachting is dat de nieuwe ontwikkelingen rond 'retail' geen fundamentele vernieuwing vereisen: binnen de huidige strategie zouden die gerealiseerd moeten kunnen worden als consequentie van een strategie van partnership in een 'lifestyle-concept' binnen de totale procesketen.

De grenzen van dit partnership met externe partners worden echter zichtbaar en er wordt in toenemende mate gekozen voor de eigen 'controlled' Mexx-environment in de retail, zoals bijvoorbeeld concurrent Benetton dat doet. Men beseft dat de balans tussen 'global en local' hierdoor verschuift in de richting van 'local' en men weet dat de gevolgen nog onduidelijk zijn, omdat Mexx weinig verstand heeft van 'retail'. Mexx tracht overigens meer zicht te krijgen op het retailproces.

Gesignaleerd wordt dat Mexx-International en de Mexx-visie te los staan van de realiteit in de retail. Het spanningsveld tussen een langere-termijnoriëntatie bij Mexx en de korte-termijnoriëntatie bij de externe partners zou door Mexx-International onvoldoende worden begrepen. Men vindt wel dat Mexx, meer dan de detaillist, zicht heeft op de ontwikkelingen in de mode, ontwikkelingen die nog steeds grotendeels door de modewereld zelf worden gedictieerd. Opgemerkt wordt dat de grote kledingbedrijven eigenlijk niet zo gelukkig zijn met een consument die steeds meer zijn eigen gang gaat en dat die bedrijven nieuwe modetrends op een steeds indringender manier presenteren, teneinde meer vat te krijgen op de consument. In het 'partnership' met de klanten met een moderne individualistische 'lifestyle', houdt de modebranche voorlopig de neiging de relatie te domineren.

Nota bene: binnen Mexx bestaat de indruk (1995) dat de toevoeging van retail in Mexx ingrijpender gevolgen heeft dan ten tijde van het onderzoek werd verwacht.

### **6.2.3 Profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie.**

Het profiel in het bestuurlijk spanningsveld tussen interafhankelijkheid en autonomie wordt aangegeven met behulp van twee uitersten: het dienstverleningsuitgangspunt op basis van zelfsturing en partnership en het hiërarchisch uitgangspunt. Tussen die uitersten is op tien dimensies gescoord (zie ook voetnoten 3 en 4 op pagina 162 in hoofdstuk 5). In schema 6.1 is het resultaat weergegeven. Hier wordt de hoofdlijn in de uitkomsten (scores met toelichting) weergegeven; in de uitwerking naar aspecten wordt nader op onderdelen ingegaan. In de score is geen relevant onderscheid zichtbaar tussen de inschatting van de individuele eigen situatie



en die van de situatie van Mexx-Nederland als geheel. Dat geldt ook voor de ene gesprekspartner die gescoord heeft voor Mexx-International.

De uitkomst is op hoofdlijnen de volgende.

- Binnen Mexx-Nederland wordt *vrijwel unaniem op alle dimensies ruim gescoord aan de kant van de dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership*. De score ligt vrijwel steeds halverwege de dienstverleningspool en het midden tussen beide polen. Men vindt dat de uitgangspunten in de dimensies voor de dienstverlening kloppen voor Mexx-Nederland en signaleert 'dat we ons daar niet zo bewust van zijn'. De meesten zijn niet bekend met managementtermen als 'lerende organisatie' en 'empowerment', hoewel de directeur die Mexx-Nederland heeft opgebouwd ze gebruikt. Na uitleg kan men zich voorstellen dat ze op Mexx en vooral op Mexx-Nederland van toepassing zijn.
- De meeste gesprekspartners hebben de indruk dat de verschuiving naar de dienstverleningspool *versterkt werd na het betrekken van de eigen vestiging van Mexx-Nederland in Houten*. De managementstijl in Houten wordt gekenmerkt door stimuleren van ondernemendheid en van vaart.

Deze verschuiving wordt bevestigd door de aangegeven score van de medewerker van Mexx-International, die neigt naar het midden tussen dienstverlening (met zelfsturing en partnership) en hiërarchie. Mensen op hogere niveaus neigen binnen Mexx-International in het *algemeen meer naar partnership in combinatie met een familiale stijl* (vooral de Indiërs werken samen vanuit een *informele rang-ordening in de relaties*), met als patriarch de charismatische oprichter, ook wel Mr. Mexx, 'the godfather', of 'de conceptbewaker' genoemd. Het gegeven dat de overige leden van de Mexx-groep - 'de aandeelhouders' - vanuit een niet meer direct leidinggevende positie nog steeds nadrukkelijk sturen, lijkt te hebben geleid tot een *toename van het aantal regels - soms geschreven maar meestal ongeschreven*. Op lagere niveaus binnen Mexx-International, met veel uitvoerend administratief werk, zou men meer naar het hiërarchisch uitgangspunt tenderen.

De gesprekspartners met ervaring in andere landenorganisaties van Mexx stellen vast dat de meer *individualistische cultuur in de Noordelijke regio (Angelsaksisch, Scandinavisch en zeker ook Nederlands) zich beter leent voor partnership*. Zowel in de *protestantse, formeel-hiërarchische* Germaanse culturen als in de *Rooms-Katholieke relationeel-patriarchale* Latijnse culturen lijkt men er meer moeite mee te hebben.

- De behaalde score op de procesdimensie in de richting van ervaringsleren wordt genuanceerd. Vooral binnen Mexx-International bestaat veel structuur met vaste patronen en standaardisatie, maar die structuur verandert wel voortdurend. Initiatieven om de structuur te verbeteren worden gestimuleerd en dat geldt ook voor het vermogen om de problemen die onder de voortdurende tijdsdruk rijzen, binnen deze structuur zelf op te lossen. Medewerkers hebben binnen de structuur een verrassend grote verantwoordelijkheid om zelf en in onderlinge afstemming zaken te doen met klanten in het proces.
- *De condities in de omgeving waarin Mexx functioneert, vragen steeds meer om dominantie van het dienstverleningsuitgangspunt*. De dynamiek vraagt om een goede aansluiting op de snel veranderende markt. Detaillisten verwachten zowel maatwerkdienstverlening als een scherpe prijs. Opgemerkt werd 'dat de tijd van kwantiteit en massa voorbij is: mensen willen zich onderscheiden van anderen in een eindeloze variatie. Mensen maken hun eigen combinaties en geven hun eigen persoonlijke slag aan hun kleding' (zie pagina 204).
- De structuur is in de Mexx-fase meer afgestemd op goed lopende primaire procesketens in de drie productgroepen, maar *met name in de relatie in de besturingsketen tussen Mexx-Nederland en Mexx-International is er - nog - de neiging om beslissingen, waaronder*

*taakstellingen, eenzijdig op te leggen.* Vanuit Mexx-International wordt in toenemende mate gestreefd naar partnership, onder andere in de DMU's, maar men kiest in de aansturing van de vele pluriforme landenorganisaties ook bewust voor het opleggen, vanuit één Mexx-concept/image, van een aanzienlijke mate van uniformiteit.

Zijn de samenhangende scores op de tien dimensies (Mexx-International overwegend midden tussen beide uitgangspunten en Mexx-Nederland duidelijk aan de kant van de dienstverlening) ook terug te vinden in de gemaakte keuzen ten aanzien van de marktpositionering en de sturing?

In de keuzen wat de *marktpositionering* van Mexx als geheel betreft, staat het moderne 'lifestyle concept' met individualisering en partnership voorop. Maar tegelijkertijd is in het aanbod standaardisatie, met meer aansluiting op de centraal gediceerde modetrends dan op de wensen van de klant, het dominante uitgangspunt. Er is binnen Mexx weinig keuzevrijheid om lokaal in te spelen op de ontwikkeling naar meer vraag gestuurdheid, hoewel dat zou aansluiten op de gepropageerde 'lifestyle'.

Ook wat de *sturing/verhoudingen* betreft, is in de gemaakte keuzen (c.q. in het dominante streven van Mexx-managers in Mexx-International en Mexx-Nederland) een mix van kenmerken van de uitgangspunten dienstverlening en hiërarchie zichtbaar.

Mexx wil dat medewerkers het *moderne individualistische imago uitstralen, met partnership en gelijkwaardige 'volwassen' relaties.*

Het Mexx-motto 'global locals' geeft aan dat men voor succes op beide niveaus van elkaar afhankelijk is en dat eenzijdige hiërarchie gemakkelijk contraproductief kan werken. Dit betekent dat er een goede, open relatie moet zijn tussen lokale vestigingen en Mexx-International.

De lokale vestigingen zijn zoveel mogelijk resultaatverantwoordelijk en bevoegd, en moeten goede relaties hebben in de lokale markt. Mexx-International streeft vanuit een helder concept van de Mexx-organisatie naar strategische sturing op de wereldmarkt. Medewerkers van Mexx-International, met meer dan twintig nationaliteiten, zijn actief op de wereldmarkt. Zij reizen veel en moeten zicht hebben op de ontwikkelingen in de internationale markt, of op 'the big picture' zoals iemand het uitdrukte.

#### **'Nummer 1 word je niet alleen.'**

Tijdens de speurtocht naar succesvolle managers na de oprichting van Mexx, was de aangetrokken directeur van Mexx-Nederland via een headhunter weggekocht bij een bedrijf van een bekend sigarettenmerk. In 1984 was hij in Nederland salesmanager van het jaar.

Zijn afscheidspeech bij zijn vorige werkgever gaf hij het motto : 'Nummer 1 word je niet alleen.' Hij is er van overtuigd dat een langere-termijn marketingbenadering waarin in relaties wordt geïnvesteerd, beter is dan een korte-termijn verkoopbenadering. Volgens hem kent de sigarettenbranche een veel hardere 'macho'-cultuur dan de modebranche. Bij Mexx is men eerlijker, emotioneler en meer open, en leent de cultuur zich beter voor partnership.

Mexx vraagt van medewerkers een grote *innerlijke motivatie* tot presteren. De oprichter zoekt mensen met een 'vonk' die *voortdurend leren van hun ervaringen met hun klanten en hun*

*collega's*. Het is opvallend dat de directeur van Mexx-Nederland, die vooral bekend staat om zijn accent op het stimuleren van ervaringsleren, zelf vindt dat hij juist die stijl binnen Mexx heeft geleerd van de Indiërs, met name van de oprichter. In het hanteren van dominantie en submissie is zichtbaar dat de formele structuur een *vrij platte hiërarchische structuur* is en dat binnen Mexx-Nederland in hoge mate wordt gefunctioneerd vanuit partnership, binnen gelijkwaardige verhoudingen.

Binnen Mexx-International gaat het streven naar partnership minder ver en is men geneigd, hoewel na inspraak, verwachtingen aan landenorganisaties op te leggen.

De verhoudingen worden enigszins verhuld doordat Mexx een 'praatcultuur' heeft: velen worden bij het totstandkomen van beslissingen betrokken en gehoord. Kenmerkend is het dat de hoogste in rang, gehoord de discussie, een besluit neemt namens het geheel en verwacht dat dat besluit loyaal wordt uitgevoerd - *conform de Indiase familiecultuur*. In het gangbare hoge tempo komen onderhuidse tegenstellingen niet steeds duidelijk op tafel, zij het dat men met name in Mexx-Nederland inmiddels assertiever is geworden. Het is pas in de uitvoering van besluiten dat wordt gestreefd naar duidelijkheid over de verantwoordelijkheid en naar tweezijdig commitment tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Resumerend kan worden gesteld dat er ten aanzien van de interne sturing relatief veel ruimte binnen Mexx-Nederland is voor het dienstverleningsuitgangspunt met zelfsturing en partnership. In de sturing van externe relaties (in het bijzonder detaillisten) is ook voor Mexx-Nederland de ruimte voor partnership beperkt (zie ook de uitwerking op pagina 224).

### 6.3. Structuur

#### 6.3.1 Formele structuur

##### De matrixstructuur van Mexx

In deze paragraaf wordt een schema van de Mexx-matrixstructuur op hoofdlijnen weergegeven. Het organisatieschema van Mexx als geheel, met Mexx-Nederland als voorbeeld van een marketing en salesorganisatie (volgens de structuur na de reorganisatie in 1994), is opgenomen in bijlage 7.

De organisatie van Mexx heeft de volgende kenmerken:

- *sturing van het geheel op Mexx-groepsniveau in een managementteam* met als portefeuilleverdeling op hoofdlijnen: algemene leiding, design, inkoop/productie ('sourcing/operations'), marketing/verkoop en financiën;
- *realisatie van het primair proces* in operationele delen van Mexx met *complete kernprocessen*:
  - *design* in Mexx-International in de drie productgroepen zonder overkoepelende directeur, direct aangestuurd vanuit de Mexx-groep door de oprichter;
  - *productiecoördinatiecentrum Hongkong*; de productie zelf is uitbesteed aan vele bedrijven, stoffen en dergelijke worden ingekocht door Mexx;
  - *distributiecentra*, in enkele werelddelen, onder andere voor Europa in Leiden, vrijwel geheel geautomatiseerd;
  - *marketing/verkoop* in landenorganisaties, verdeeld over de drie regio's;

- *drie productgroepen* - women, men, youth - parallel door het primair proces (design, productie, verkoop);
- *ondersteunende functies voor het primair proces*, zoveel mogelijk als 'counterparts' zowel bij Mexx-International als in de landenorganisaties (onder andere op het gebied van 'retail');
- *ondersteunende functies voor bedrijfsvoering*, vooral financiën, ook zo veel mogelijk als counterparts zowel bij Mexx-International als in de landenorganisaties. Personeelsmanagement als stafeenheid heeft altijd bewust ontbroken, omdat dit tot de centrale verantwoordelijkheden van het lijnmanagement wordt gerekend;
- *DMU's als verbindende schakels* tussen 'counterpart'- lijn- en stafeenheden in Mexx-international en de vertegenwoordigers van de landenorganisaties uit de drie regio's.



Schema 6.2: Mexx-matrix

De organisaties van Mexx-International en de lokale Mexx-organisaties zijn in principe *symmetrisch* opgebouwd.

Er is een directe lijn tussen een 'portefeuillehouder' in de Mexx-groep (alle vier Indiërs, inclusief de oprichter) en de directeur van een operationele lokale organisatie ten behoeve van een kernproces.

De organisatie functioneert als een *matrixstructuur*: de drie productgroepen lopen als parallelle proceslijnen door de kernprocessen<sup>6</sup> in het primair proces in de lijnorganisatie en de ondersteunende bedrijfsvoeringsfuncties zijn opgezet als counterparts bij International en in

---

<sup>6</sup> De indeling in kernprocessen is vergelijkbaar met een functionele indeling op hoofdlijnen.

de lokale organisaties (zie schema 6.2). De oprichter heeft het zo ook bedoeld: 'Er zijn steeds twee lijnen: de functionele/discipline-lijn en de lijn van een product.'

In deze matrixstructuur is er een duidelijke eenheid van leiding: medewerkers hebben steeds één manager. In de matrix gaat de functionele lijn voor de proceslijn.

De tegenstellingen in de matrix komen op managementniveau bij elkaar in het managementteam van Mexx International (Mexx-groep) onder leiding van de oprichter en in de lokale managementteams onder leiding van de lokale directeuren. De directe lijn van het centrale managementteam (Mexx-groep) naar de lokale managementteams, via de portefeuillehouder van Mexx-groep en de lokale directeur, is hiervoor al genoemd. In deze managementlijn is de communicatie vooral gericht op strategisch management en probleemoplossing in operationele kwesties.

Binnen de lijnen tussen beide managementniveaus (Mexx-groep en lokaal) moeten met name de DMU's voor de verbinding zorgen en zoveel mogelijk afstemmen/beslissen in de operationele processen.

Om snel te kunnen inspelen op marktontwikkelingen houdt Mexx het aantal schakels in het primair proces en in het besturingsproces zo gering mogelijk. Mexx streeft naar een maximaal geïntegreerd proces in een procesketen van zelfstandige delen, die onderling afhankelijk zijn binnen een wereldwijd geheel/concept.

### **Structuur van Mexx-Nederland**

Kort na het caseonderzoek is Mexx-Nederland in 1994 gereorganiseerd (de organisatie-schema's van voor en na de reorganisatie zijn in bijlage 7 opgenomen).

Vóór de reorganisatie was er een teammanager voor elk van de drie productteams, een manager 'franchise en retail' (ten behoeve van enkele eigen winkels en grote klanten die inkopen uit alle drie de productgroepen - bijvoorbeeld de Bijenkorf) en waren er vier stafmanagers (financiën, administratie, promotie, en 'instore services'). Al deze managers vormden samen het managementteam onder leiding van de directeur.

Na de reorganisatie zijn er een manager 'retail' en een manager 'wholesale' in de lijn en is er een manager 'finance/administration' in de staf. De drie productteams zijn zelfsturende teams geworden met een 'playing captain' als teamcoördinator/stimulator zonder hiërarchische bevoegdheid, onder de eindverantwoordelijkheid van de manager 'wholesale'.

Het managementteam is teruggebracht van negen naar vier personen. De managers en in het bijzonder de manager 'wholesale', hebben een coachende taak naar hun medewerkers. De directeur van Mexx-Nederland is 'playing-captain' van het managementteam.

Opvallend is dat in de lijnorganisatie ook de vertegenwoordigers (verkopers) in de drie productteams de titel manager hebben. Deze regiomanagers zonder medewerkers zijn als accountmanager individueel verantwoordelijk voor de relaties met klanten en voor de omzet in de betreffende regio.

Het aantal *hiërarchische niveaus* boven een vertegenwoordiger bedraagt - zowel voor als na de reorganisatie - *formeel gezien vier tot en met de oprichter*: twee in het managementteam van Mexx-Nederland - 'local' - en twee in het managementteam van Mexx-groep - 'global'. De totale besturingsketen kent na de reorganisatie *drie gescheiden teamniveaus* waarvan alleen het onderste team formeel geen hiërarchie kent (het zelfsturende productteam).

Voor de reorganisatie bij Mexx-Nederland waren de onderste twee teams nog verbonden als linking-pin. De manager 'wholesale' staat nu buiten de operationele teams en functioneert als teamcoach.

De zelfsturende teams committeren zich als team aan de taakstelling die wordt overeengekomen met het managementteam. Binnen die taakstelling heeft iedere vertegenwoordiger een eigen omzettaakstelling en aanvullende persoonlijke doelstellingen die zijn afgeleid van de abstractere doelstellingen op hogere niveaus in de besturingsketen.

### **Ontwikkeling van de structuur van Mexx-Nederland**

De ontwikkeling van de structuur van Mexx-Nederland vanuit de 'oervorm' waaruit de gehele organisatiestructuur oorspronkelijk was opgebouwd - een directeur van een zelfstandige vestiging met relatief verantwoordelijke medewerkers - verliep als volgt:

- de verkoopvestiging Nederland opereerde in de Amex-fase vanuit het hoofdkantoor als een groothandel die vooral verkocht via regionale agenten. Deze agenten hadden eigen klanten en individuele omzetverantwoordelijkheid. De administratie vormde een groep als 'back-office' en de agenten opereerden verspreid over het land vanuit drie steunpunten met showrooms;
- in het begin van de Mexx-fase, met het accent op integratie in de procesketens, werden de agenten afgestoten en werden eigen vertegenwoordigers aangetrokken, werden de drie productgroepen onderscheiden *inclusief eigen management ten behoeve van teamvorming in de verkoop* en werd Mexx-Nederland gecentraliseerd in een eigen vestiging met showroom in het centrum van het land met een complete bezetting voor het gehele verkoopproces;
- in 1994 werden de productgroepen zelfsturend, 'retail' werd een aparte poot en het managementteam werd sterk ingekrompen. (Nota bene: in 1995 werden Mexx-België en Mexx-Nederland samengevoegd. Over de gevolgen voor de structuur is geen informatie voorhanden.)

De oorspronkelijk platte structuur werd tijdens de groei minder plat - hetgeen ongenoegen opwekte - en is in de situatie met zelfsturende teams weer platter.

Het verschil met de uitgangssituatie is de overgang van:

- één manager naar een managementteam;
- één groep van medewerkers met relatief zelfstandige vertegenwoordigers/agenten, naar drie zelfsturende productteams, een nieuw retailteam met relatief zelfstandige functies en een klein administratief team, de laatste twee onder leiding van de betreffende managers.

De combinatie van individuele betrokkenheid en strak gestructureerde processen leidde in de tussenfase tot een geforceerde situatie met zeer veel interne communicatie. Het aantal medewerkers nam sindsdien weliswaar af van 50 in 1986 en 40 bij de start van de nieuwe vestiging naar 30 in 1995, maar het bleef te groot voor de pretentie dat Mexx-Nederland één grote groep was. De teamvorming in de productteams mocht niet te veel leiden tot subgroepen met onderlinge rivaliteit. Om die reden zag men ook af van de optie om van de productteams profitcenters te maken. Het streven één groep te zijn leidde in de tussenfase tot een praatcultuur, waar men veel last van kreeg. Toch heeft met name het womenteam - en in wat mindere mate het youthteam - zich in deze fase ontwikkeld tot een zelfsturend team 'avant la lettre',

waarin de manager zich in feite gedroeg als 'playing captain' midden tussen en niet boven de overige teamleden.

Na de reorganisatie in 1994 is de linking-pin tussen de productteams en het managementteam opgeheven en is de benodigde communicatie weer beperkt. Het aantal leden van het managementteam is afgenomen van negen naar vier! Teams kunnen zich verder ontwikkelen binnen het relatief platte geheel.

Vertegenwoordigers die als accountmanager namens Mexx afspraken maken met hun klanten, zijn in het verkoopproces afhankelijk van medewerking van zowel het retailteam als het administratieve team. Uit interviews met enkele klanten (zie het omkaderde stukje hierna) bleek dat problemen in het verkoopproces vooral voortkwamen uit deze externe schakels buiten het productteam in het interne verkoopproces.

**'We're partners all the way!'**? (Mexx-motto voor de relatie met detaillisten)

Een klant die de relatie met Mexx net had beëindigd, is vooral ontevreden over het gebrek aan souplesse van Mexx in een tijd dat de markt niet geweldig was. 'Kennelijk geldt het partnership met Mexx wel voor goede tijden, maar niet voor slechte,' oordeelt deze klant kritisch.

De pijn zit vooral in de zeer strakke regels ten aanzien van kredietbewaking. Dit is volgens Mexx-medewerkers een *direct gevolg van het financiële systeem dat gebaseerd is op de korte termijn met 'pre-selling' en 'cashflowmanagement'* en niet op de langere termijn gericht op het eigen vermogen en investeringen.

De betreffende administratieve functionaris in Mexx-Nederland kreeg geen ruimte vanuit International. Dit resulteerde in de stelling van de klant, dat Mexx berucht is door de hoge stapel krediet-geschillen bij advocaten. Klanten moeten zich wel committeren voordat de seizoensverkoop begint, maar kunnen niet minderen als de verkoop tegenvalt.

Bovendien zouden ook de afspraken over door Mexx te leveren 'instore services' niet zijn nagekomen. De klant kon het wel goed vinden met de vertegenwoordiger van Mexx, maar deze bleef kennelijk steken in de Mexx-organisatie buiten het eigen team.

Het is niet duidelijk in welke mate dit voorbeeld representatief is. Een andere klant is juist zeer lovend over het partnership met Mexx en noemt het totaalconcept van Mexx uniek. Deze klant maakt de kanttekening dat Mexx, met haar jonge imago en vertegenwoordigers, voortdurend komt met nieuwe grote plannen en altijd wil dat je meer voor ze doet. Mexx laat wat weinig ruimte voor de eigen vrijheid van de zelfstandige detaillist (zie ook paragraaf 6.3.2).

Het toenemende onderscheid, in het interne verkoopproces naar eindgebruikers, tussen de kernprocessen 'wholesale' en 'retail' maakt de afhankelijkheid van een 'wholesaleteam' van 'retail' waarschijnlijk blijvend. Beide processen verschillen sterk.

Voor het administratieve proces is de mogelijkheid tot integratie in de verkoopprocessen wel aanwezig. Enige tijd geleden zijn al twee sales&services-coördinatoren opgenomen in de drie productteams ten behoeve van een deel van het administratieve proces. Dit bevalt goed. Een belangrijk knelpunt dat niet binnen Mexx-Nederland kan worden opgelost, is de strakke kredietbewaking vanuit Mexx-International.

### Beleving van de structuur door de medewerkers

Volgens de score op de dimensie structuur in de vragenlijst is de organisatiestructuur in Mexx-Nederland ook in de tussenfase, met de extra managementlaag voor de productteams, niet als hiërarchisch beleefd, maar meer als basis voor partnership tussen organisatieniveaus ten behoeve van samenwerken voor de klant. De volgende paragraaf over de informele structuur/verhoudingen gaat hier nader op in. Men vindt dat de organisatie geleidelijk platter is geworden, vooral door de stijl van de leiders. De Indiase directeur van Amex-Nederland had volgens gesprekspartners een vaderlijke en behoudende stijl, vooral als tegenwicht tegen de creatieve veranderingsgezinde oprichter van het geheel. De directeur, die Mexx-Nederland heeft opgebouwd, geeft leiding vanuit partnership. Door deze verandering in stijl zijn de politieke spelletjes afgenomen en is de samenwerking toegenomen; partnership werkt alleen bij directe en open communicatie.

Tijdens de interviews is de platte cirkelvormige clusterstructuur (Quinn Mills) als optie besproken. Men kende deze nieuwe structuurvorm - gebaseerd op zelfsturing en partnership - niet, maar bleek er wel enthousiast over omdat hij goed lijkt te passen in de Mexx-uitgangspunten. De invloedrijke manager 'ontwikkeling retail Europa' (tevens directeur die Mexx-Nederland heeft opgebouwd, zie pagina 210/211) vertelde dat nieuwe organisatievormen van Mexx sinds kort worden getekend in de bolvormen van een atomium (vergelijk het Atomium in Brussel). Kenmerkend voor de vaart van Mexx is dat hij deze nieuwe optie meteen in de jaarlijkse 'strategie-meetings' van Mexx-Nederland heeft ingebracht en de structuur met zelfsturende productteams kort daarna is ingevoerd (zie hiervoor).

In Mexx-International blijken in het bijzonder de beide geïnterviewde designmanagers geïnteresseerd in de clusterstructuur. Ze zeggen last te hebben van de ook daar overheersende praatcultuur: het zou veel pragmatischer en slagvaardiger kunnen. In de praktijk functioneren beiden al wel overwegend als coaches van de teams binnen beide designgroepen, maar dit is nog niet geformaliseerd.

#### 6.3.2. Informele structuur

Alle gesprekspartners in Mexx kennen het bekende schema uit de transactionele analyse: gelijkwaardige relaties tussen volwassenen (*partnership en zelfsturing*) of ongelijkwaardige 'ouder-kind'-relaties (tussen baas en ondergeschikte). Iedere nieuwe medewerker van Mexx komt het schema tegen in de basiscursus STP ('Succes Through People').

Men is het er in Mexx-Nederland over eens dat het streven naar *partnership en zelfsturing*, ondanks enkele haken en ogen, succes heeft binnen Mexx-Nederland, ook tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus. Het streven is meer van de grond gekomen sinds men in een kleine organisatie met een eigen complete taak, overzichtelijk bij elkaar zit.

Men vindt Mexx-Nederland over het algemeen zowel klantgericht als collegiaal/gelijkwaardig. Over het geheel genomen vindt men dat in Mexx-Nederland gewerkt wordt zonder rangen en standen vanuit het motto 'samen sterk'. Dit in contrast met Mexx-International, dat volgens iemand uit Mexx-Nederland 'meer lijkt op een boksring, ten gevolge van verdeel- en



heerspolitiek en rangen en standen, onder leiding van een patriarch van wie het altijd beter moet<sup>7</sup>.

#### Klantgericht, collegiaal en intern vrij

Op de vraag: 'Wie bel je als eerste terug, een klant, de baas, of een collega' wordt in Mexx-Nederland in het algemeen geantwoord: 'De klant, tenzij ik weet dat het niet dringend is. Mijn baas wil ook dat ik de klant eerst terugbel.'

Over de onderlinge verhoudingen wordt gezegd dat er weinig sprake is van op elkaar neerzien of tegen elkaar opzien: medewerkers gedragen zich niet extra netjes in aanwezigheid van managers (vice versa). In aanwezigheid van klanten is men wel meer ingehouden.

*Partnership en zelfsturing* worden in de praktijk bevorderd door een samenhangende set van uitgangspunten en gewoonten in Mexx-Nederland. Centrale pijlers zijn de volgende:

- bij binnenkomst van nieuwe medewerkers wordt grote waarde gehecht aan *commitment met het team: men kiest bewust voor elkaar*. Er is veel belangstelling voor werken bij Mexx en met serieuze kandidaten wordt een groot aantal (soms meer dan tien) gesprekken gevoerd voordat de keuze wordt gemaakt. Persoonlijke uitstraling is in de selectie belangrijker dan papieren kwalificaties. Uitverkorenen blijven gewoonlijk langere tijd bij Mexx werken. Opvallend vaak wordt melding gemaakt van *snel toenemend zelfvertrouwen en assertiviteit*, enkele maanden na indiensttreding. Een enkele keer blijkt al snel dat iemand de Mexx-cultuur toch niet kan oppakken. Het partnership met een bewuste keuze voor elkaar ten behoeve van het opbouwen van een duurzame, wederzijds profijtlijke relatie, is ook *uitgangspunt voor de relaties met detaillisten, de externe partners*;
- bij de veelvuldig voorkomende veranderingen in het werk *traint men elkaar*, waardoor men nieuw werk snel leert en elkaars werk in een team gemakkelijk overneemt. Medewerkers veranderen gemakkelijk en veelvuldig van positie en van hen *wordt verwacht dat ze zich voortdurend ontwikkelen*. Daardoor zit men minder vast aan de eigen positie - met de bijbehorende hokjesgeest - en heeft men een open oog voor nieuwe kansen, kansen die voortdurend ontstaan, maar die pas werkelijkheid worden als iemand ze zelf grijpt. Als een nieuwe stap ook na intensieve begeleiding niet goed bevalt, wordt gezamenlijk gezocht naar nieuwe mogelijkheden op een andere plek. Er is *geen 'afbrand'-cultuur*, terwijl de prestaties wel snel duidelijk worden. In de jaarlijkse beoordelingsgesprekken worden met behulp van criteria de visies van de manager en de medewerker gestructureerd naast elkaar

<sup>7</sup> Op pagina 236 wordt deze opmerking nader genuanceerd. Daar wordt opgemerkt door een gesprekspartner uit Mexx-Nederland dat de 'politieke spelletjes' in Mexx-Nederland minimaal zijn, maar dat ze toenemen naarmate men dichterbij de omgeving van de top van Mexx-International komt - niet zozeer in de top zelf, waar de Indiase familiecultuur dominant is.

De geïnterviewde 'licencemanager' uit Mexx-International is tevreden over haar baan, die haar veel verantwoordelijkheid en wereldwijde ervaring geeft en de organisatie die ze stimulerend noemt. Haar directe baas is de oprichter van Mexx. Samen met andere vrouwen heeft ze een keer met behulp van een advocaat de strijd aan gebonden met hem voor het recht tot parttime-werken (onder andere omdat de vrouwen kinderen kregen) en gelijk gekregen. 'Iedereen binnen Mexx maakt voortdurend fouten, ook de oprichter, en hij geeft dat ook eerlijk toe. Dat mag, als je er maar van leert.' (zie ook het omkaderde stuk 'Van fouten leren' op pagina 206)

- gelegd, waarna de verschillen worden besproken en gezocht wordt naar oplossingen voor eventuele problemen. Managers proberen medewerkers zoveel mogelijk hun eigen conclusies te laten trekken en zelf de verantwoordelijkheid te laten nemen, ook als het niet goed gaat. Over deze gesprekken wordt gesproken als leerzame gesprekken met weinig angst bij de medewerker. Ook de visie van de medewerker op de manager en op de organisatie komt aan de orde en wordt ook op papier gezet;
- in de besluitvorming in het managementteam is sprake van *tijdige en ruime betrokkenheid*, met *open informatie-uitwisseling*, ook in *moeilijke perioden* (zie pagina 226 over besluitvorming). De manager die tot kort voor het onderzoek directeur Mexx-Nederland was, stelt: 'Als de onderste lijn een strategie bedenkt, is deze waarschijnlijk ook uitvoerbaar;'
  - bij afspraken is een *helder, tweezijdig commitment* zichtbaar. Medewerkers hebben *veel eigen verantwoordelijkheid*. Opdrachten worden niet opgelegd, maar men stelt zich intern op als klant en dienstverlener. Individuele verantwoordelijkheid staat daarbij voorop. De vertegenwoordigers zijn in hoge mate bevoegd om zelfstandig afspraken te maken met hun klanten - ook met de grootste klanten - en daarmee de gehele Mexx-organisatie te committeren. Dit commitmentproces is overigens een geleidelijk en regelmatig terugkerend proces, waarin men steeds in een aantal stappen naar het commitment toegroeit en waarin ook voor het management duidelijk is wat de verwachtingen zijn.

**'Ze vonden mij bij Mexx eerst niet aardig.'**

Een vrouwelijke manager met ervaring in de - volgens haar - hardere reclamewereld vertelt, dat ze het in het eerste half jaar bij Mexx-Nederland moeilijk had gehad. 'Ik was gewend om zelf te beslissen en direct te zeggen wat ik van anderen wilde. Dat werkte hier absoluut niet; ik raakte behoorlijk geïsoleerd.' Als reden werd opgegeven: 'We vinden je niet aardig,' een in haar oren onverwacht en nogal 'soft' argument. Met behulp van coaching leerde ze vervolgens om, als ze iets wilde, *te vragen of de ander iets voor haar wilde doen*. Daar deed ze goede ervaringen mee op: bij commitment verwerven duurt het misschien twee dagen in plaats van één, maar de eigen keuze van de ander maakt wel dat het vervolgens veel beter gebeurt.

Overigens vindt dezelfde persoon dat interne tegenstellingen soms duidelijker op tafel zouden kunnen komen: men is redelijk assertief, maar het kan assertiever.

Over het algemeen vindt men de *sfeer goed en resultaatgericht*. Onderlinge voorkeuren tussen personen zouden de resultaatgerichte samenwerking gewoonlijk niet belemmeren. Wat soms wel negatief werkt, is onduidelijkheid over managementposities. Medewerkers afkomstig van Mexx-International herkennen die onduidelijkheid als de Indiase gewoonte om het 'familieleden naar de zin te maken - voor iedereen is plaats - waardoor nogal eens kunstmatige en onlogische plekken werden gecreëerd'. Het zeer grote managementteam werd met deze gewoonte geassocieerd en is na de reorganisatie sterk verkleind.

Een gewoonte die de goede sfeer sterk bevordert, is het *organiseren van gezamenlijke sociale activiteiten*. De dagelijkse lunch is een ontmoetingsgelegenheid waarvan iedereen zoveel mogelijk gebruik maakt. In de uitnodigende kantine schuift iedereen gemakkelijk bij elkaar aan, ook gasten en managers. Gesloten subgroepjes worden bewust vermeden. Toen het

succesvolle womenteam veel bij elkaar zat en het 'wel heel erg goed' met elkaar kon vinden, is daar met gefronste wenkbrauwen naar gekeken.

### Verschillen in delen van Mexx-Nederland

De voorgaande algemene schets geldt voor alle delen, maar er zijn ook verschillen. In het primair proces is het *womenteam*, aanvankelijk een vrij losse groep van individuen, in enkele jaren het verst gekomen in de ontwikkeling naar *partnership en zelfsturing*. De manager functioneert in de praktijk als gelijkwaardig lid van het team en als teamcaptain, niet als baas. Hij is er zelf tevreden over voor de teamleden geen vaderrol meer te vervullen: men helpt elkaar en kan op elkaar terugvallen, ook de manager zelf. Het gaat om gelijkwaardig 'halen en brengen, ook emotioneel', en 'niet te impulsief beslissen over de onderlinge relaties, maar naar aanleiding van terugkerende patronen'. Men regelt de problemen vooral onderling en niet via de baas; de manager heeft geen behoefte om de baas te spelen en medewerkers leunen niet op de manager. Het voorop lopen van het womenteam in de onderlinge relaties wordt geassocieerd met het voorop lopen in het algemeen van de womenlijn: vanaf het begin had dit productteam de grootste omzet, de beste marktpositie en de meest professionele klanten. Het feit dat de beide andere productteams minder goed draaien, zou in die teams een behoefte creëren aan een dominantere manager die meer boven het team staat.

In het snel gegroeide en inmiddels grote *youthteam*, met een relatief groot aantal productlijnen (collecties voor jongens en meisjes in verschillende leeftijdsgroepen) voor relatief arbeidsintensieve klanten, zijn in korte tijd twee managers overspannen vertrokken. De functie werd wat verlicht en er is een nieuwe manager aangetrokken met duidelijke coachingskwaliteiten. Deze manager signaleert dat de vertegenwoordigers over het algemeen voldoende kwaliteiten hebben, maar dat enkele medewerkers nog snel naar de 'kind'-rol terugvallen - bijvoorbeeld door snel te klagen in plaats van zelf verantwoordelijkheid te nemen. De verklaring wordt gezocht in het product en in de klanten: veel vrouwelijke detaillisten die zijn begonnen met een kleine zaak en die moeite hebben het hobby-stadium te ontgroeien. De 'youth'-markt is van de drie productgroepen het meest in ontwikkeling: de markt groeit, diversiviseert en professionaliseert in hoog tempo.

Bij het soms terugvallen in de kindrol speelt zeker ook de *lage gemiddelde leeftijd* van de medewerkers van Mexx-Nederland mee. Het imago 'jong en modern' is een selectie criterium, zeker voor de vertegenwoordigers, die het gezicht zijn van Mexx naar de klanten. Veruit de meeste medewerkers zijn twintigers, managers zijn dertigers tot begin veertigers. De geïnterviewde klanten zijn op zich positief over de vertegenwoordigers, maar missen soms een zekere rijpheid die nodig is voor het inlevingsvermogen dat ten grondslag ligt aan partnership. Het accent ligt nog te veel op 'selling', proberen de klant te overtuigen van de eigen argumenten, in plaats van goed luisteren en zo nodig een stevige opstelling kiezen naar de eigen achterban. Volgens de vertegenwoordigers beleeft menig detaillist het partnership als eenzijdig opgedrongen. De behoefte van detaillisten aan een langdurige relatie is niet zo groot als die van Mexx, zeker als die relatie moet op de voorwaarden van Mexx.

Het kleine *menteam* functioneert het minst als team. Ook hier wordt een verklaring gezien in het product en de markt. Mode voor mannen leeft minder dan mode voor vrouwen en de markt is kleiner, minder modebewust en voor Mexx moeilijk te ontwikkelen. De nieuwe

manager van het men-team wordt verweten onvoldoende leiding te geven; het team zou te veel uit solisten bestaan. Gelijkwaardig partnership lijkt nog ver weg.

Hoewel de samenwerking tussen vertegenwoordigers en *administratie* over het algemeen positief wordt gewaardeerd is er ook sprake van groepsvorming - 'wij' en 'zij' - langs deze functionele scheidslijn. De vertegenwoordigers zijn de grootste groep met een specifieke cultuur en werkpatroon - onregelmatige uren en veel op de weg - , terwijl de administratie werkt volgens vaste uren en alleen op kantoor. Vertegenwoordigers wensen een betere integratie van het ordelijke administratieve proces in het meer hectische verkoopproces. Klanten ondervinden soms stagnatie, met de eerdergenoemde, opgelegde kredietbewaking als negatieve uitschieter.

Over de naar zijn mening doorgeschoten praatcultuur is de manager van het succesvolle womenteam, tevens lid van het managementteam, ten tijde van diens interview (afgenomen voor de reorganisatie van 1994 waarin het managementteam fors is verkleind) het meest uitgesproken negatief. Hij spreekt van een onduidelijke en energievretende 'blur' (Engels voor vormeloze massa) waarin iedereen zich overal mee bemoeit, maar waarin niemand voldoende aanspreekbaar is. Hij is voorstander van een klein managementteam en van operationele teams zonder linking-pin, ieder met een duidelijke eigen verantwoordelijkheid. Het overleg tussen deze gescheiden niveaus zou zich daardoor kunnen beperken tot een goede afstemming.

Ondanks, of wellicht dankzij, de omvang van het managementteam wordt strak en gedisciplineerd vergaderd. Instemming met een besluit betekent dat vervolgens commitment wordt verwacht. Achteraf is dat commitment soms moeilijk op te brengen: door de snelheid van de ontwikkelingen hebben managers soms moeite de consequenties van beslissingen tijdig te overzien. Het enthousiasme en de vaart waarmee voorstellen worden gebracht, maken het bovendien moeilijk oppositie te leveren.

De manager die tot kort voor het onderzoek Mexx-Nederland heeft opgebouwd wordt omschreven als iemand met veel vaart, visie en enthousiasme die gemakkelijk delegeert en veel ruimte geeft aan nieuwe initiatieven. De keerzijde van deze medaille is dat te wilde plannen soms te laat door de werkelijkheid worden gecorrigeerd, of te laat door kritische collega's tot realistische proporties worden teruggebracht (zie ook pagina's 231 en 233).

### **Minder, maar groeiend partnership met Mexx-International**

Binnen Mexx-Nederland is men van mening dat gelijkwaardigheid en tweezijdig commitment aan afspraken aanzienlijk minder ontwikkeld zijn in de relatie met Mexx-International.

Hoewel dit in het spanningsveld centraal-decentraal in zekere zin als een natuurlijk verschijnsel wordt gezien (spanning tussen het centrale streven naar uniformiteit en het lokale streven naar differentiatie), wordt het beschouwd als discrepantie met het partneruitgangspunt in het Mexx-concept. Deze discrepantie wordt niet alleen gevoed door de hiërarchische cultuur in de meeste landenorganisaties, ook de centrale leiding van Mexx speelt daarin een rol.

De stijl van de leider weerspiegelt het verschil tussen wens en werkelijkheid. De oprichter wordt omschreven als iemand met veel charisma en met visie en macht ('Mr. Mexx, the godfather, de conceptbewaker', et cetera). In zijn directe omgeving en aanwezigheid bevinden zich relatief veel trouwe volgers. Mensen vinden het moeilijk om openlijk tegen hem in te

gaan en de strijd met hem aan te gaan. Hij verwacht niettemin van medewerkers dat ze initiatieven nemen en voor hun mening opkomen. De ambivalentie in deze managementstijl blijkt bijvoorbeeld uit de gang van zaken in DMU-vergaderingen, waaraan de oprichter deelneemt als zich zwaardere problemen voordoen, zoals in de men-DMU. De oprichter is ter plekke slechts adviseur, maar hij verwacht dat zijn adviezen worden opgevolgd en kan ontstemd raken als dat niet gebeurt.

Sommigen nemen waar dat de leider het *Mexx-concept* gebruikt om te veel macht vast te houden tot diep in de organisatie en tot en met de retail-klienten aan toe. De oprichter ziet het concept - het 'wat' - voor medewerkers als een gegeven: het gaat voor hen om het oplossen van de problemen in de realisatie - het 'hoe'. Hij ziet het als zijn taak om (als een moderne familiepatriarch in de Indiase cultuur) de mensen van Mexx dezelfde kant op te richten, door na veel luisteren en discussie een beslissing te nemen en vervolgens te coachen bij de uitvoering. Volgens hem is het de rol van managers om medewerkers te helpen bij het maken van hun eigen beslissingen en keuzen - voor zover het de realisatie betreft.

Het Mexx-concept, waarop men over het algemeen trots is, legt in de praktijk een negatieve druk op gelijkwaardig partnership, niet alleen in de relaties tussen organisatieniveaus maar ook in die met externe partners: detaillisten hebben vaak onvoldoende keus bij het afstemmen van de eigen wensen met de wensen van Mexx. Vertegenwoordigers kunnen daar weinig aan veranderen. Onder elkaar zegt men in dit verband badinerend: *'De klant is koning, maar Mexx is keizer...'* Symptomatisch is ten tijde van het onderzoek het streven van de aandeelhouders om in een stagnerende kledingmarkt te komen tot een forse omzetgroei en kostenbesparing voor Mexx-Nederland. Een dergelijk streven werkt door in de gehele keten en is alleen te realiseren door kleinere klienten af te stoten en meer eigen winkels te openen. Klienten zien dit geenszins als een voorbeeld van tweezijdig commitment.

De verhoudingen en gebruiken in de top worden door gesprekspartners sterk geassocieerd met de Indiase patriarchale familiecultuur. Typerend is het volgende beeld (zie kader):

#### Werken in een Indiase familiecultuur

'Men is vriendelijk en vindt het moeilijk om nee te zeggen, zeker tegen vreemden, maar men kan binnenskamers wel degelijk naar ondergeschikten in woede uitbarsten, terwijl er heel wat moet gebeuren om uit de familie te worden gestoten.'

'Belangrijke beslissingen worden in kleine kring genomen; medewerkers buiten deze kring willen daarover goed geïnformeerd zijn om te voorkomen dat werk wordt gedaan dat door nieuwe besluiten is achterhaald.'

'Straffen en beloningen worden doorgegeven langs de interne rangorde; een bijzonder fenomeen dat meerdere gesprekspartners zelf hebben waargenomen.'

Er is niet alleen ambivalentie. Het partnership in de DMU's neemt toe. Enkele van deze DMU's ontwikkelen zich van onderhandelingsplatforms voor vertegenwoordigers van delen van Mexx, naar deskundige afstemmingsteams waarin kernprocessen zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd. Deze gang van zaken ontlast de hiërarchische managementkanalen

aanzienlijk: het 'global' en 'local' topmanagement wordt wel geïnformeerd, maar heeft slechts incidenteel bij de DMU's betrokken te worden.

Met name het women-DMU functioneert goed en creatief. In het youth-DMU heeft men last van het spanningsveld tussen Nederland en Duitsland: als men er onderling niet uitkomt ontstaat er een 'heen en weer stuijterend proces' tussen het nationale niveau en International, met een opgelegde taakstelling van International als uitkomst.

Het bovenstaande beeld van de informele structuur/verhoudingen in Mexx-Nederland en de relatie met Mexx-International stemt overeen met de score op de dimensie 'relatie tussen organisatieniveaus' van de vragenlijst. Op deze dimensie wordt met enige variatie ruim aan de kant van partnership gescoord. Mexx-International scoort wat minder in deze richting.

### 6.3.3 Thema's

Hier wordt nader ingegaan op de doorwerking van de structuur in verantwoordelijkheden en bevoegdheden en op de structurering van besluitvorming, werk en beloning<sup>8</sup>.

Allereerst worden kort de scores besproken op relevante dimensies van de vragenlijst: 'verantwoordelijkheid voor het geheel', 'verantwoordelijkheid voor een deel', de procesdimensie 'machtigen versus beheersen', en 'besluitvorming'.

De scores op deze dimensies bevestigen het algemene beeld: met enige variatie wordt ruim aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt gescoord. Binnen Mexx-Nederland plaatsen enkele medewerkers op de dimensie 'verantwoordelijk voor geheel' de toenmalige directeur halverwege dienstverlening (coachen en machtigen) en hiërarchie (baas, beheersen); haar voorganger die na de reorganisatie in 1994 weer terug kwam, wordt veel meer aan de kant van dienstverlening geplaatst. Mexx-International wordt halverwege op de dimensie geplaatst. De score op 'machtigen versus beheersen' ligt, gezien de strakke structurering van de processen, opvallend ver aan de dienstverleningskant. Hierover is opgemerkt dat de strakke structurering over het algemeen niet wordt ervaren als eenzijdig opgelegd: iedereen neemt initiatieven om de structurering te verbeteren en bovendien blijft er toch een aanzienlijke eigen verantwoordelijkheid over.

Bij 'besluitvorming' scoort Mexx-International wat minder op dienstverlening ('wat' wordt bepaald door geheel, 'hoe' door deel, met onderlinge afstemming) dan Mexx-Nederland. Besluitvorming op het gebied van financieel management scoort aan de kant van hiërarchie ('wat' en 'hoe' bepaalt de top vanuit positiemacht).

### Verantwoordelijkheid en bevoegdheid

De *individuele* resultaatverantwoordelijkheid staat centraal, ook bij tijdelijke activiteiten als projecten. Er wordt zoveel mogelijk gedelegeerd, onder voorwaarde dat duidelijk is aan wie en met welk beoogd resultaat. Collectieve verantwoordelijkheid van een zelfsturend team staat op gespannen voet met dit uitgangspunt, een kwestie waarop nog wordt ingegaan.

---

<sup>8</sup> Deze thema's zijn in het operationele aspectmodel genoemd als relevante variabelen en kenmerken bij de aspecten structuur en structuur van het proces.

Een algemeen uitgangspunt is binnen Mexx dat mensen zich *bevoegd moeten voelen om datgene te doen wat nodig is om het gewenste resultaat te behalen*. Als daarover onderling dient te worden afgestemd, neemt de bewuste medewerker het initiatief. Zoveel mogelijk wordt geregeld in onderlinge afstemming. Grotere beslissingen worden zo nodig voorgelegd aan een groepsmanager of aan het managementteam.

Mexx heeft bedrijfsvoeringsbudgetten zo veel mogelijk gedelegeerd. In de lijnorganisatie betekent dit ten tijde van het onderzoek, dat gedelegeerd is tot het niveau van groepsmanager en sales&service coördinator binnen de groep. Een aantal ondersteunende budgetten is aan stafmanagers en -medewerkers toebedeeld. De jongste medewerkster bijvoorbeeld, 21 jaar, beheert een budget van f 175.000,- voor zaken als postzegels. Verdere doorbudgettering naar de zelfsturende teams is mogelijk vanuit het uitgangspunt 'degene die beslist is budgethouder'.

#### Het verschil tussen een verkoper bij Harrod's en bij Mexx

Een vertegenwoordiger vertelt dat hij tijdens een stage als verkoper in het beroemde Londense warenhuis Harrod's werkte. Daar werd hij geacht alle problemen - bij Harrod's alles wat afweek van de dagelijkse routine - voor te leggen aan zijn manager. Vervolgens werden deze problemen efficiënt binnen de hiërarchie afgehandeld. Eigen initiatief van medewerkers werd niet op prijs gesteld.

Het contrast met zijn huidige functie als vertegenwoordiger bij Mexx is zeer groot. Binnen het steeds terugkerend patroon van de seizoensverkoop moet hij zelf afspraken maken met klanten en de daarbij voorkomende problemen zoveel mogelijk zelf oplossen, inclusief het organiseren van de medewerking van anderen bij Mexx. Zijn manager ziet hij daarbij niet zozeer als baas, maar als coach en als een partner die voorwaarden kan scheppen.

#### Structurering van besluitvorming

De taakstelling met benodigde middelen komt jaarlijks onder het motto '*plans up-goals down*' tot stand via een voortschrijdend besluitvormingsproces langs de organisatieniveaus. De resultaten van het voorgaande jaar worden taakstellend aangepast. Sinds 1992 wordt hierbij gebruik gemaakt van het eerdergenoemde systeem van 'management by objectives' dat doorwerkt tot individuele taakstellingen en sinds kort ook tot jaarplannen die de vertegenwoordiger maakt met grotere klanten. Deze jaarplannen leiden bij voorkeur tot jaarafspraken met deze klanten. Bij Mexx-Nederland omvat dit proces een aantal stappen.

1. Tijdens een twee- tot driedaags seminar, waaraan alle medewerkers deelnemen, worden in presentaties en workshops de uitgangspunten bepaald voor het komende verkoopjaar. Daarbij wordt eerst gekeken naar wat is bereikt en vervolgens naar waar men naar toe wil. Een essentieel onderdeel is het vinden van overeenstemming over de 'mission & vision' (wat willen we als Mexx-Nederland zijn en hoe komen we daar). Na overeenstemming werken alle teams uit hoe zij kunnen bijdragen aan het waarmaken van de 'mission & vision'. Een belangrijke rol bij de standpuntbepaling spelen de hoofddoelen die vooraf vanuit Mexx-groep voor Mexx-Nederland zijn gesteld. Deze doelen zijn meestal ambitieus en laten weinig ruimte voor bijstelling vanuit Mexx-Nederland.

2. De uitkomsten van het seminar worden door het managementteam verwerkt in een 'commercial plan' dat wordt gepresenteerd aan Mexx-International. Dit plan omvat naast de 'mission & vision' de marketing & sales doelstellingen, alsmede de benodigde budgetten.
3. Na goedkeuring van het 'commercial plan' worden de uitkomsten, inclusief de definitieve budgetten, tijdens een bedrijfsbijeenkomst teruggekoppeld. Op dat moment is het voor alle teams duidelijk waaraan gewerkt gaat worden. Vervolgens maken alle teams hun definitieve jaarplannen, vaak volledig uitgesplitst naar jaarplannen per medewerker: de bijdrage van de medewerker aan de bedrijfsdoelstellingen, de manier waarop (middelen, budget, tijd per onderdeel) en de benodigde ondersteuning van anderen, die aangeven of zij het gevraagde kunnen leveren. Alles ligt vast voordat het nieuwe verkoopjaar aanvangt in juli/augustus.

Tegenover een vrij globale taakstelling staat een opvallend gedetailleerde uitwerking van het budget van Mexx-Nederland in deelbudgetten: 150 stuks die alle goedgekeurd moeten worden door Mexx-International. Niettemin resteert ruimte voor eigen beleid.

Binnen het jaarlijkse bestuurlijke besluitvormingsproces vindt de gehele cyclus in het primair proces vier keer per jaar plaats. De afstemming tussen de delen en het geheel wordt zoveel mogelijk binnen de DMU's afgehandeld.

### Taakstructurering en beloning

Een aantal medewerkers is vragen voorgelegd over relevante factoren in de taakstructurering voor *arbeidssatisfactie volgens Hackman & Oldham*. De arbeidssatisfactie blijkt hoog: op alle factoren (zie pagina 103) wordt hoog gescoord. Daaraan worden echter twee nuanceringen toegevoegd.

- Het werktempo wordt door Hackman & Oldham niet onderkend als relevante factor voor de arbeidssatisfactie. Voor zover in het onderzoek een reden is gegeven voor vertrek die direct samenhangt met de taak zelf, is dat het hoge werktempo.
- Aan terugkoppelingsinformatie over resultaten bij klanten, wel een factor volgens Hackman & Oldham, ontbreken essentiële gegevens. Vertegenwoordigers bijvoorbeeld kennen wel hun omzet en de score op enkele interne doelen (bijvoorbeeld de gemiddelde bruto-winst op verkochte goederen, investeringsrichtlijnen), maar niet de toegevoegde waarde van hun verkoopteam of van henzelf in het dienstverleningsproces. De oorzaak wordt gezocht in een onvoldoende heldere koppeling tussen het verkoopproces als *kernproces* en een daarvoor verantwoordelijk team met *proceseigendom*.

Tijdens de gesprekken zijn voor- en nadelen van het accent op individuele verantwoordelijkheid en een lijn/staforganisatie, dan wel *teamverantwoordelijkheid voor een kernproces*, uitgebreid aan de orde geweest. Het is bij Mexx belangrijk 'to own your job', maar over de wellicht nog grotere wenselijkheid '*to own a proces as a team*' leeft voor de kernprocessen geen duidelijk beeld of gezegde, ondanks het feit dat dit wel als uitgangspunt aan de DMU's ten grondslag ligt. De oprichter zei over de DMU's in een interview: '*Het gaat er vooral om de juiste disciplines bij elkaar te brengen en gezamenlijk verantwoordelijk te maken voor de oplossing.*'

De meeste gesprekspartners stellen dat men in de best lopende productteams - vooral het womenteam en in wat mindere mate het youthteam - feitelijk al werkt met individuele



commitment aan een gezamenlijk teamresultaat. Men heeft er echter last van dat alleen de sales en servicecoördinator is geïntegreerd in het team; de andere ondersteunende functies niet. Gesteld wordt dat het nog ontbreken van een complete teamverantwoordelijkheid voor het verkoopproces er de oorzaak van is dat in het sturingsproces nog te veel 'gerommeld kan worden vanuit deelbelangen en hokjes', zoals ook wordt gesteld dat de samenwerking nog onvoldoende is en dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de teamresultaten te weinig wordt beleefd (zie ook paragraaf 6.4).

Hoewel verkopers traditioneel vooral worden aangesproken op hun individuele omzet zijn er ook *taakafhankelijkheden die pleiten voor teamwork*, zeker als ook de ondersteunende functies zijn geïntegreerd. De volgende taakafhankelijkheden zijn genoemd als denkbaar:

- gezamenlijk voorbereiden van de verkoop van een nieuwe collectie en sterk maken bij het oplossen van problemen in het traject dat aan de verkoop vooraf gaat, onder andere in de DMU (dat gebeurt);
- elkaar helpen bij het oplossen van problemen in de verkoop aan klanten, onder andere bij tijdelijke capaciteitsproblemen (dat gebeurt vooral door samenwerken in duo's);
- verdelen van coördinerende taken over verschillende teamleden: budgetbeheer, retail, keyaccounts, werven van nieuwe klanten, enzovoort (dat gebeurt vanwege de taken en verantwoordelijkheden van de teammanager beperkt en in wisselende mate);
- selecteren van nieuwe teamleden die goed in het team passen (dat gebeurt, maar de teamsamenstelling wordt uiteindelijk wel door de directie bepaald);
- integreren van verkoop en administratie (dat gebeurt beperkt door de coördinator sales & services).

Opgemerkt wordt dat de onderlinge afhankelijkheid in een team vooral is gelegen in de verschillende inhoudelijke *specialisaties/kwaliteiten* in het verkoopproces en in de verschillende *teamrollen in de stuurcirkel* (zie paragraaf 6.4.2) en in mindere mate in gezamenlijke teamtaken in het verkoopproces. Men vult elkaar aan in een team, maar iedere verkoper blijft verantwoordelijk voor de verkoop aan eigen klanten (kerntaak en kernkwaliteit) en voor het beheren van de relatie in dat kader. Naarmate, ter vergroting van het proceseigendom van de teams, bevoegdheden worden overgeheveld van het management naar de teams, waaronder budgetten, neemt de onderlinge afhankelijkheid in de bedrijfsvoering toe. Het ontwikkelen van teamverantwoordelijkheid wordt geremd, omdat het accent ligt op de individuele verantwoordelijkheid, zowel in de structuur als in de bedrijfsvoeringssystemen. De overstap naar zelfsturende productteams kan dat veranderen.

De *individuele beoordeling en beloning* is tot nu toe primair een zaak tussen manager en medewerker. Over de gang van zaken is men positief. Collegiale beoordeling is denkbaar, maar pas opportuun na invoering van zelfsturende teams. Het presteren van het team werkt door in de beloning van de teammanager, maar nog niet in de beloning van teamleden afzonderlijk. Opgemerkt wordt dat het beoordelingssysteem soms tekenen van inflatie vertoont doordat een manager in het kader van zijn eigen beoordeling, belang heeft bij een goede beoordeling van zijn medewerkers.

## 6.4. Processen

### 6.4.1 Sturen en leren

#### Algemeen

De processen in Mexx zijn in kaart gebracht met behulp van de begrippen *bewust ervaringsleren* en *zelfsturing en partnership*, met gebruikmaking van de basismodellen '*stuurcirkel*' (inclusief de verbinding van twee stuurcirkels in het dienstverleningsproces) en '*sturen in een krachtenveld*'.

*Bewust ervaringsleren* en *zelfsturing en partnership* zijn binnen Mexx ingebed in een strakke processtructurering. Beide zijn niettemin in de processen herkenbaar: mensen binnen Mexx-Nederland herkennen de begrippen in de praktijk en hebben over het algemeen ook een ontwikkeling achter de rug, die ze geschikt maakt voor het werken vanuit die begrippen. Opvallend is dat de meeste gesprekspartners *een afkeer hebben van schools leren en een voorkeur voor praktisch ervaringsleren* (zie pagina 239). Velen verlieten de school vroegtijdig, al dan niet vrijwillig, waarna ze in hun werk opbloeden door ervaringsleren. Voor de meesten, ook voor degenen met werkervaring elders, begon dat pas echt bij Mexx. Een mogelijke verklaring voor de behoefte aan ervaringsleren is dat velen zijn opgegroeid in een ondernemend gezin: vele vaders waren - meestal kleine - ondernemers.

In de vragenlijst is één van de procesdimensies gewijd aan het soort leren: bewust ervaringsleren/creëren dan wel standaardiseren/routines trainen. Iedereen plaatst zichzelf en de organisatie ruim aan de kant van het ervaringsleren, met uitzondering van de financieel manager, die financiën van Mexx-Nederland halverwege de dimensie plaatst en financiën van Mexx-International aan de kant van standaardiseren/routines trainen. Binnen de vaste patronen staat het onder tijdsdruk zelf problemen oplossen voor de meesten voorop. Dit vereist een actieve leeroriëntatie die fouten toestaat zolang daarvan wordt geleerd en betere oplossingen worden gevonden.

In de dimensies over verantwoordelijkheid kwam al naar voren dat het accent in de sturing vanaf het begin van de ontwikkeling van de Mexx-organisatie heeft gelegen op zelfsturing/volwassen gedrag en dat dit met name verder groeit in Mexx-Nederland. Daar wordt in de managementstijl bewust gekozen voor partnership tussen organisatieniveaus, met heldere afspraken over de verwachtingen en een coachende rol van de managers bij de realisatie. In deze coachende rol streven de managers expliciet naar volwassen gedrag van de medewerkers en naar het afleren van negatieve ouder-kind patronen. (Zie omkaderd stuk op pagina 230.)

Zwakke kanten van *dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership* kunnen in het algemeen bijvoorbeeld zijn gelegen in een te sterk 'ieder voor zich' en een te groot beroep op commitment. Gevraagd naar mogelijke zwakke kanten wordt in Mexx-Nederland het volgende geantwoord:

- het werk van een vertegenwoordiger, traditioneel solistisch van aard, wordt steeds meer ingebed in het gehele dienstverleningsproces. Het vergt dus meer teamwork. Deze

ontwikkeling is bij Mexx al vrij ver gevorderd maar zal nog verder gaan. Soms nog is de neiging tot solisme sterker dan de neiging tot teamwork en wordt solisme onbedoeld beloond door de managementsystemen met individuele omzettargets en daaraan gekoppelde bonussen;

- het werk heeft enkele druktepieken. In het algemeen wordt van de medewerkers verwacht dat ze hun eigen grenzen aangeven, grenzen die door anderen dan worden gerespecteerd. Sommigen vertrekken na een aantal drukke jaren 'om een tandje lager' te gaan werken.

De geïnterviewde medewerkster van Mexx-International noemt uit eigen ervaring in haar zeer mobiele baan als sterke punten van de organisatie: vrijheid, eigenaar zijn van de eigen baan, open deuren en vooral vertrouwen. Als zwakten ziet ze te veel structurering en te weinig tijd.

#### **De directeur rakelt het vuur op**

De directeur van Mexx-Nederland tot kort voor het onderzoek zegt van zichzelf: 'Ik doe niets anders dan het vuur oprakelen. Als het om moeilijke beslissingen gaat vraag ik: 'Hebben jullie er al over gesproken? Hoe gaan we het doen?' Een directieve stijl past niet bij onze organisatie.' Hij wil dat de mensen zelf met oplossingen komen en zegt vervolgens: 'Regel het maar.'

Een medewerkster stelt: 'In vergaderingen moet het gebeuren: daar komt het commitment tot stand. De voorzitter is er om daarvoor de voorwaarden te scheppen door de vergadering te leiden, niet door een eigen standpunt in te nemen als dat niet hoeft.'

Mexx-International verwacht van de nationale verkoopmanagers een ontwikkeling in vaardigheden van 'roadrunner' met het accent op problemen oplossen, via 'coach' met het accent op strategisch begeleiden en plannen, naar 'godfather' die de verkooporganisatie begeleidt naar een maximale bijdrage aan het *gehele dienstverleningsproces* (appendix 6 Mexx-case B U. Nijenrode).

#### **Sturen en leren in een team**

De zelfstandige verkoopdelen van de Mexx-organisatie bestonden oorspronkelijk uit een nationale verkoopmanager en medewerkers die samenwerkten in een combinatie van teamwork en directe supervisie/sturing. Van daaruit is Mexx-Nederland in de productteams toegegroeid naar zelfsturing en partnership met een manager-coach buiten het team en een teamcaptain/-coördinator. In die situatie staat de manager als coach/teambegeleider en faciliteerder buiten de operationele teams en neemt hij deel in de sturing door het managementteam. Een vergelijkbare ontwikkeling is zichtbaar in de DMU's. De manager heeft met het verbreken van de linking-pin tussen het managementteam en de productteams een grote verandering ondergaan: zijn functie is gesplitst in een deel dat binnen een productteam blijft, met een coördinerende rol voor de 'playing captain', en een deel dat wordt ondergebracht in het managementteam, met eindverantwoordelijkheid voor de productteams.

*Teamrollen*

Over het algemeen vinden gesprekspartners dat het lukt om binnen de teams, individueel en met elkaar, *stuurcirkels rond te maken*. Ten tijde van het onderzoek, met een teammanager in de productteams, vindt men zichzelf goed geïnformeerd en betrokken bij de ontwikkelingen. Met de manager komt men tot visievorming en tot taakstelling ('willen'). Wat is afgesproken wordt ook uitgevoerd.

Te vaak echter wordt de *stuurcirkel* nog *niet goed afgemaakt*. De vergelijking wordt gemaakt met een zwemmer die te haastig zwemt en z'n slagen niet goed afmaakt: dat geeft verlies. Anderen hebben het over 'te kort door de bocht' en 'laag overvliegen': 'te veel ervan uitgaan dat het toch wel op z'n pootjes terecht zal komen, terwijl het soms echt fout gaat, met name in de interactie met het hoofdkantoor', wat bijvoorbeeld blijkt uit klachten van klanten over informatie uit computeruitdraaien. Beweerd wordt dat het kenmerkend is voor de modebranche, emotioneel en impulsief te handelen, ambities te snel in plannen om te zetten en plannen ook weer halverwege te laten varen: 'Als iets niet werkt verzinnen we wat beters.'

Uit de ervaring dat de situatie bij Mexx snel kan veranderen heeft men geleerd, individueel in de *stuurcirkel* goed waar te nemen en snel actie te ondernemen. Dit snelle individuele handelen, binnen een organisatorische context met nog onvoldoende ontwikkelde teamvorming, versterkt de neiging de cirkel op teamniveau te snel te doorlopen. Waar het inmiddels beter gaat, slaagt men erin door te dringen tot de oorzaken van problemen.

De teamrollen behoren elkaar aan te vullen en het mogelijk te maken om gezamenlijk de stuurcirkel goed rond te maken. De geïnterviewden vinden dat de teamrollen over het algemeen bezet zijn. Bij de samenstelling van een team wordt daar door het management ook op gelet. Toch is de zwakte van het niet goed afmaken van de stuurcirkel ook in de teamrollen zichtbaar. Kritische rollen krijgen onvoldoende ruimte: de balans is onvoldoende in evenwicht tussen, aan de ene kant, vernieuwen en vaart maken - richting 'virtuele realiteit' - met het accent op de creatieve rollen en, aan de andere kant, haalbaar maken en realiseren - richting 'fysieke realiteit' - met meer behoudende en kritische rollen, met name die van doordenker en controleur. De controleur bevindt zich vooral in de administratie, dus in de functioneel van de verkoopteams gescheiden staf.

Zowel bij het *koers zoeken* als bij het *koers houden* hebben teamleiders<sup>9</sup> (ook in het managementteam) in de processturing voor het team als geheel een dominante rol. Alleen in het womenteam hoeft de manager zich minder te manifesteren. De reorganisatie van 1994 heeft de weg geopend voor een verdere ontwikkeling naar meer eigen verantwoordelijkheid van de overige teamleden bij het gezamenlijk koers zoeken en houden, ondersteund door de 'teamcaptain' en de 'coach'.

Van complete zelfsturende teams met proceseigendom wordt verwacht dat ze de genoemde zwakte in het sturingsproces fundamenteel verminderen, daartoe aangezet door een voortdurende confrontatie met de gevolgen van die zwakte in de eigen teamresultaten. In de traditionele situatie is het vooral de eindverantwoordelijk manager die daar last van heeft, hetgeen hem snel in een dominante 'vaderrol' manoeuvreert.

---

<sup>9</sup> Dit geldt voor de situatie tijdens het onderzoek, dus voor de reorganisatie in 1994.

*Visie en realiteit zijn in de teams aan elkaar verbonden door helder individueel commitment en door de informatie in de gestructureerde besluitvormingsystematiek. Commitment aan en informatie over de realisatie van teamdoelen zijn minder ontwikkeld.*

### **Verbinden van sturen en leren op aansluitende organisatieniveaus**

Sterk in de verbinding tussen aansluitende organisatieniveaus is het *gestructureerde interactieve besturingssysteem* ('plans up-goals down', zie pagina 226). In de verbinding tussen Mexx-Groep en Mexx-Nederland is een zwak punt dat de taakstelling teveel wordt opgelegd. Binnen die taakstelling zijn er meerdere wegen om problemen gezamenlijk op te lossen (direct overleg, via DMU's, enzovoort). Een zwak punt in de verbinding tussen het nationale niveau (Mexx-Nederland) en het individuele niveau is dat, tot de reorganisatie van 1994, formeel gezien alleen de productmanagers van de drie teams gecommitteerd zijn aan het teamresultaat; de teamleden zijn alleen individueel gecommitteerd aan persoonlijke doelen/plannen. Na de reorganisatie in 1994 zijn de zelfsturende productteams collectief verantwoordelijk binnen de eindverantwoordelijkheid van de manager wholesale.

In de commitment-cultuur van Mexx waren de productteamleden tot 1994 bij het leggen van een goede verbinding *wel betrokken, maar niet verantwoordelijk*. De 'linking-pin'-constructie, met de productmanager verantwoordelijk voor de verbinding tussen het nationale en het individuele niveau, wordt gezien als een belangrijke oorzaak voor *het doorschieten in de praatcultuur*: te veel vertegenwoordigende managers, te weinig gezamenlijke zelfsturing in teams en te veel onnodig overleg tussen teams - vooral tussen het managementteam en de operationele teams. Kortom: te veel 'blur' vanwege onheldere overlap in de sturing van het geheel en van de delen.

Het zou volgens gesprekspartners goed zijn om de teams meer zelf te laten beslissen in het eigen kernproces, met onderling een betere en meer beperkte afstemming op hoofdlijnen. Een veelgehoorde wens betreft helder zicht op de mate van *proceseigendom* en daardoor meer duidelijkheid over de plaats waar beslissingen worden genomen.

In de reorganisatie in 1994 is in Mexx-Nederland het aantal managers in het managementteam sterk teruggebracht en zijn deze managers in een betere positie gekomen (dit geldt in het bijzonder voor het management van 'wholesale'). Naast het *individuele commitment aan afspraken* zijn de *condities verbeterd* voor het *committeren van het team als geheel*, het *confronteren van het team met de teamresultaten*, en het *coachen en faciliteren om deze resultaten te verbeteren*.

Nota bene: de onderzoeker heeft niet meer kunnen waarnemen hoe dit zich in de praktijk heeft ontwikkeld. Een vraag zou bijvoorbeeld zijn of de grotere afstand tot de manager 'wholesale' heeft geleid tot verbetering, dan wel tot een te grote afstand en daardoor minder goede coaching en facilitering.

Voor de reorganisatie waren de gesprekspartners vooral tevreden over het *faciliteren door de teammanager* door het scheppen van voorwaarden buiten het team. Verder was men tevreden over de openheid en de tijdigheid van de *informatievoorziening*: iedereen had via de personal computer toegang tot een redelijk functionerend geïntegreerd informatiesysteem.

In het algemeen vinden medewerkers dat *managers signalen van medewerkers goed oppakken en van medewerkers leren*. Men is in Mexx-Nederland wars van bureaucratie en gewend snel de juiste en bevoegde mensen bij zaken te betrekken.

## 6.4.2. Thema's

De ontwikkeling in de processen werkt door in een aantal specifieke thema's die zowel binnen als tussen de teams aan de orde zijn: leerniveaus, strategie/koers en cultuur<sup>10</sup>.

### Leerniveaus

In het onderzoek zijn vier leerniveaus onderscheiden: routines *verbeteren*, *ontwikkelen* van vernieuwing (bijsturen van de huidige koers), *innoveren* (nieuwe koers kiezen) en *leren te leren* (zie hoofdstuk 4, pagina 140).

Volgens gesprekspartners in Mexx-Nederland worden alle leerniveaus bereikt, maar het innoveren en leren te leren zouden bewuster kunnen. Beide worden vooral door het managementteam verzorgd. In het youthteam wordt vooral het bespreken van het proces zelf gemist (leren te leren).

In het ervaringsleren ligt het accent op probleemoplossing met snel waarnemen en doen - 'trail and error', associatief en impulsief - en minder op consequent het probleem bij de wortels aanpakken. Innovatieve oplossingen van elders worden snel overgenomen.

De snelheid lijkt ten koste te gaan van de diepgang, waarbij wordt aangetekend dat de modewereld om een hoge snelheid vraagt.

### Strategie/koers

Volgens gesprekspartners in Mexx-Nederland is de *kunst van het samen sturen* sterk toegenomen, dat wil zeggen de vaardigheid om tegenstellingen zichtbaar te maken en ze vervolgens te integreren, met meerwaarde in een gezamenlijke koers met commitment. Het zelfvertrouwen is gegroeid, men is assertiever en het vertrouwen in gezamenlijk problemen oplossen is aanzienlijk.

Met behulp van het model 'sturen in een krachtenveld' (zie schema 6.3) is gevraagd naar de mening over de *koers van respectievelijk Mexx International en Mexx-Nederland tot nu toe binnen de tegenstelling tussen een dynamische korte-termijn benadering en een meer stabiele langere-termijn benadering* (respectievelijk geassocieerd met het 'zachte' feminiene beeld van de 'zuigende draaikolk' en het 'harde' masculiene beeld van de 'rots', zie voetnoot 5 op pagina 184). Volgens gesprekspartners domineert in Mexx-Nederland de 'zachte', korte-termijn kant. Er is een praatcultuur met 'blur' - volgens sommigen een roddelcultuur, maar geen 'haantjescultuur' - met partnership in flexibel en klantgericht pragmatisme - men helpt elkaar bij het oplossen van problemen - en met veel emoties en gevoel. Daar staan een duidelijke individuele verantwoordelijkheid en assertiviteit tegenover.

Vanuit Mexx-International domineert de 'hardere', lange-termijn kant: er is ten opzichte van Mexx-Nederland een tegenkracht gericht op visie/strategie/concept, dominantie en structuur. Mexx-International heeft echter ook behoefte aan korte-termijn beweeglijkheid. Dit is onder meer zichtbaar in de financiële systematiek (in het bijzonder 'preselling'-

---

<sup>10</sup> Deze thema's zijn in het aspectmodel genoemd als variabelen van de aspecten proces en structuur van het proces.

/cashflowmanagement). In de zeer beweeglijke modemarkt is lokaal aanpassingsvermogen kennelijk nodig, maar genoeg is dat niet: er moet ook een strak georganiseerd internationaal proces zijn, met een heldere positionering in de markt.

De balans in het krachtenveld tussen sturing op 'global' en 'local' niveau verandert. Tijdens de groei van Mexx lijkt het verschil tussen Mexx-International aan de harde, en Mexx-Nederland aan de zachte kant, aanvankelijk toe te nemen en vanaf 1993 weer af te nemen. In het gehele interne *primaire proces*, inclusief de DMU's, ontstaat meer zelfsturing en partnership, maar er is ook een toenemende neiging tot *top-down dominantie* van de gehele keten, die begint in het Mexx-concept aan de top van het *besturingsproces* en leidt tot concurrentie met andere detaillisten, tot voor kort de externe partners. Het partnership tussen Mexx-globals en Mexx-locals ontwikkelt zich sneller in het primair proces dan in het bestuurlijk proces.



Schema 6.3: de koers van Mexx-International en Mexx-Nederland in een ontwikkelend krachtenveld

## Cultuur

Op de dimensie cultuur in de vragenlijst wordt tussen de uitersten 'initiatiefcultuur' en 'gehoorzaamheidscultuur' unaniem ruim aan de kant van de initiatiefcultuur gescoord. Centraal in de cultuur lijkt het streven te staan naar een bepaalde *levensstijl*. In deze stijl, hiervoor al omschreven, staan *moderne, open communicerende mensen voorop*. Van hen

wordt veel verwacht: een voortdurend streven naar ontwikkeling, uitdagingen aangaan, leren van elkaar, een positieve instelling, onderling respect, gezamenlijk presteren en individuele verantwoordelijkheid/zelfsturing; dat alles zonder al te veel zwaarte en diepgraverij. Men treedt elkaar en de toekomst open tegemoet, is gewend aan verandering en, zeker in Mexx-Nederland, niet voortdurend bezig om de eigen positie of status te verdedigen of te behouden en daartoe politieke spelletjes te spelen.

De oprichter van Mexx onderstreept regelmatig het belang *van goede samenwerking en onderling vertrouwen* en beschouwt het spelen van politieke spelletjes die de communicatie vertroebelen als zeer ongewenst. Gebeurt het toch, dan wordt volgens de oprichter in de interne Mexx-krant eerst een gele en daarna een rode kaart uitgedeeld. Een rode kaart is in de Mexx-cultuur overigens zeldzaam. Iemand noemt als voorbeeld van het soort handeling dat een rode kaart uitlokt: 'budgetten onnodig en fors overschrijden, juist op een moment dat wordt aangedrongen op discipline'.

#### **Enkele uitspraken over de stimulerende cultuur in Mexx-Nederland:**

- 'Als ik een duwtje nodig heb om over een hobbel heen te komen, dan geven ze me hier dat duwtje ook; ze geven je blindelings vertrouwen, en dan wil je zelf ook over die hobbel.'
- 'Ze trekken je hier omhoog. De begeleiding is niet schools, met kleineren en straffen, je bent aan het leren. Ik ben vooral positief over de manier waarop je bij de dingen betrokken wordt. Toch zouden de managers wat meer moeten meewerken en wat minder moeten meepraten. Vroeger was ik erg bang voor verandering, maar door het team ging ik mee; nu pot ik minder frustraties op. Vroeger ontplofte ik eens per half jaar.'
- 'Mensen die te dominant zijn, laat ik dat duidelijk merken. Het gaat steeds om stevig met elkaar aan de bak gaan zonder elkaar los te laten, dus dat wordt wel geaccepteerd.'
- 'Uiteindelijk begint alles met respect.'
- 'Het is hard werken bij Mexx en dat geeft soms stress, maar stress wordt hier meestal niet veroorzaakt door frustraties.'
- 'Er is hier een combinatie van de waarden die belangrijk worden gevonden in het dorp waar ik vandaan kom - help elkaar, et cetera - en de vrijheid en de mogelijkheden van de grote stad waar ik naar toe wilde. In de stad lijken die waarden van het dorp soms zoek; als ik nog eens terugga naar het dorp denk ik wel: 'Wat ben ik veranderd.' In het dorp doet iedereen nog precies hetzelfde.'
- 'Ik zat laatst in de trein in de buurt van Den Haag en hoorde mensen over een verandering praten die klonk als het verzetten van een komma. Daar gingen ze twee jaar aan werken. Ik dacht bij mijzelf: dat doen wij binnen een week.' Toen dezelfde verkoper in het interview hoorde dat de directie van Mexx-Nederland na het zien van het platte organisatieschema van Eldutronic meteen was begonnen om deze benadering zelf in te voeren, omdat men naar zoiets zocht, was zijn commentaar: 'Dat is typisch Mexx.'

In Mexx-Nederland wordt opgemerkt dat de politieke spelletjes daar minimaal zijn, maar dat zij toenemen naarmate men dichterbij de *omgeving* van de top van Mexx-International komt - niet zozeer in de top zelf, waar de Indiase familiecultuur dominant is. Dat belemmert een verdere ontwikkeling naar gelijkwaardig partnership tussen organisatieniveaus.



## 6.5. Ontwikkelingsproces

Eerst wordt ingegaan op het ontwikkelingsproces van de organisatie als geheel, in relatie tot de ontwikkelingsstrategie en daarna in relatie tot de benodigde condities en de resultaten. Vervolgens komt het ontwikkelingsproces op individueel niveau aan de orde<sup>11</sup>.

### 6.5.1 De organisatie als geheel

#### Ontwikkelingsproces en -strategie

In de schets van de ontwikkeling op hoofdlijnen en in de uitwerking daarvan is al veel gezegd over de ontwikkeling van de organisatie. De Indiase oprichter stelt dat het concept in essentie ongewijzigd is gebleven, maar dat er zeer veel is veranderd in de realisatie van dat concept. Twee keer waren problemen de aanleiding tot een nieuwe fase, met een vernieuwde strategie gericht op het realiseren van het oorspronkelijke concept. Beide keren begon de nieuwe strategie met een zeer globale visie, door de top gekozen en uitgedragen; beide keren werd een nieuwe naam geïntroduceerd en was er *een vernieuwing van de identiteit van de organisatie* aan de orde. Al doende kristalliseerde de nieuwe visie vervolgens uit in de organisatie. Nooit is gekozen voor een blauwdrukaanpak. Die zou ook niet passen bij een open benadering en bij ervaringsleren.

In ontwikkelingsproces en -strategie heeft de *combinatie van Westerse en Oosterse invloeden* steeds een belangrijke rol gespeeld, met een extra impuls na het aantrekken van nieuwe, Westerse managers. Op dit thema wordt nader ingegaan, niet hier maar in de evaluatie, omdat het indrukken en conclusies betreft van de onderzoeker zelf.

#### Resultaten en condities

De *resultaten van Amex en Mexx in de markt* laten zien dat het bedrijf na een nieuwe start in 1980 eerst stormachtig is gegroeid tot 1986 en daarna in een overwegend stagnerende markt gestaag is doorgesloegen naar een kleine verdubbeling van omzet en aantal personeelsleden tussen 1986 en 1994. De totale omzet is inmiddels meer dan een half miljard gulden, waarmee Mexx behoort tot een van de grote in de branche. In de zeer competitieve modemarkt is dit een goed resultaat. Dit resultaat wordt, ook door de geïnterviewde klanten, vooral toegeschreven aan de combinatie van twee zaken:

- het *succes van het product bij de doelgroep*. De kleding spreekt aan, wordt aangeboden in een breed assortiment voor het gehele gezin, voldoet kwalitatief zonder topkwaliteit te zijn en is prijzig maar betaalbaar;
- de *goed georganiseerde processen en mensen* van Mexx, beter dan die van de concurrenten, hetgeen de detaillist aanspreekt.

---

<sup>11</sup> In de beschrijving van het ontwikkelingsproces komen variabelen van het aspect 'ontwikkeling' in het aspectmodel aan de orde.

Het moderne, modieuze en levenslustige imago van Mexx is meer dan een fictie: binnen Mexx en in de contacten met klanten wordt deze stijl herkend, zeker in de vestigingen in Nederland. De stijl is ook herkenbaar in de relaties in de besturingsketen, vooral binnen Mexx-Nederland. Traditionele hiërarchische relaties passen hier niet in. Andersom zijn moderne volwassen relaties, ook tussen organisatieniveaus, een belangrijke *conditie* voor het realiseren van het hoge tempo en de complexiteit van het dienstverleningsproces. Juist het eenzijdig top-down domineren vanuit de algemene leiding leidt tot spanningen in de dienstverleningsketen. Het uitbreiden van de dominantie naar de detailhandel door eigen winkelvestigingen en strakke eisen aan partner-detaillisten, brengt Mexx wel dichterbij de consument, maar de consument zelf laat zich steeds minder domineren.

Nota bene: voor informatie over de ontwikkeling van de markt en de omzet van Mexx-Nederland na 1994 wordt verwezen naar de Nota bene op pagina 205.

Het is moeilijk om een eenduidige relatie te leggen tussen de resultaten van Mexx en de veranderingen in het bestuurlijk spanningsveld tussen interafhankelijkheid en autonomie. Als al een relatie aangewezen kan worden, dan is die gelegen in het *gunstige effect van de beide overgangen naar nieuwe fasen*: eerst van een anoniem bedrijf met een zwak georganiseerde productie en logistiek naar het beter georganiseerde primaire proces van Amex; vervolgens van de korte-termijn oriëntatie van Amex naar Mexx met een strategischer oriëntatie en een hoge mate van procesintegratie. *Beide stappen veronderstellen ontwikkeling van de verhoudingen in het bestuurlijk spanningsveld*. In Mexx-Nederland is deze ontwikkeling in 1994 gevorderd tot zelfsturende teams in het primair proces, maar nog niet tot een formele partnerrelatie met het naast-hogere managementteam. In de praktijk wordt deze relatie tijdens het onderzoek wel overwegend als zodanig beleefd. In de internationale procesintegratie langs de drie productlijnen in het primair proces en langs enkele ondersteunende proceslijnen, valt de positieve ontwikkeling op van de DMU's.

Ten aanzien van de *resultaten voor medewerkers* is voor dit onderzoek in het bijzonder van belang in hoeverre de verandering in de relaties tussen aansluitende organisatieniveaus medewerkers in hun beleving in staat stelt tot het leveren van betere resultaten. Ook hier geldt dat die relatie niet eenduidig kan worden gelegd. Uit de scores op de vragenlijst blijkt wel dat men het waardeert, te functioneren vanuit de optiek van *dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership* en dat men dit verder wil ontwikkelen. De geïnterviewde verkopers van Mexx-Nederland vormen als accountmanagers het begin van de interne procesketen en geven vanuit die positie aan dat men in aanzienlijke mate op dat proces kan vertrouwen. Ook de score op arbeidssatisfactie maakt weinig belemmeringen zichtbaar. De gesprekspartners in de interviews waren over het algemeen tevreden over het werken bij Mexx-Nederland en over de relatie met hun manager. Een behoefte aan veranderingen is niettemin kenbaar geworden: in grote lijnen de veranderingen in de structuur die in 1994 zijn doorgevoerd.

Mensen die uit Mexx-Nederland vertrekken, geven daarvoor drie redenen aan:

- mensen die het erg goed doen, kunnen onvoldoende verder groeien. Mexx-Nederland krimpt langzaam en Mexx-International werft weinig in de landen-organisaties;
- verkopers zien de partnerrelatie die zij trachten op te bouwen met winkeliers, top-down doorkruist door eisen vanuit Mexx-International, eisen waaraan de winkelier niet kan voldoen;
- mensen die minder hectiek, minder snelheid of minder verantwoordelijkheid zoeken, kunnen dat binnen Mexx meestal niet realiseren.

De eerste twee redenen voor vertrek worden gezien als belemmeringen in de relaties in de bestuurlijke keten tussen Mexx-Nederland en Mexx-International, en - op de achtergrond - in de relaties tussen Mexx-International en lokale organisaties in meer hiërarchische culturen. De eerste reden was indertijd al een belangrijke aanleiding om in de delen, waaronder Mexx-Nederland, meer te centraliseren/concentreren, waardoor de ruimte voor kwaliteit binnen delen van Mexx groter werd. Gehoopt werd op een positief effect van uitwisseling tussen de delen onderling en met International (McKinsey-advies). De derde reden voor vertrek is in het algemeen moeilijk oplosbaar in *commitmentorganisaties*. Parttime werken is soms een (deel-)oplossing.

Tot slot wordt specifiek ingegaan op de *condities die noodzakelijk zijn om de benodigde relaties tussen organisatieniveaus te laten gedijen*. De gesprekspartners bevestigen, onder andere in hun scores op de vragenlijst, de relatie tussen drie factoren:

- *externe omgevingscondities in de Nederlandse markt*: turbulent, complex, met behoefte aan een goede en modieuze kwaliteit voor een concurrerende prijs, en maatwerk-dienstverlening aan detaillisten;
- *interne omgevingscondities* gelegen in de structuur, de cultuur en de besluitvorming: vooral in Mexx-Nederland plat met zelfsturing en partnership en vrij strakke structurering van het dienstverleningsproces, en met dominantie vanuit International;
- *individuele condities* vooral gelegen in het functioneren van de relaties tussen organisatieniveaus: in Mexx-Nederland wordt verwacht dat managers en medewerkers zich als zelfsturend partner gedragen.

De genoemde individuele condities vergen een individu-georiënteerde cultuur. Daarmee is de cirkel weer rond: de individualistische Mexx-stijl is gericht op de Westerse cultuur en Mexx-International is gevestigd in Nederland, een land dat voorop loopt in de individualisering. Gesignaleerd wordt dat er een spanningsveld bestaat tussen:

- het internationale imago - modern en volwassen - dat past bij individu-georiënteerde culturen als de onze;
- de hiërarchische invloeden in de Mexx-organisatie en in het Mexx-concept, een concept dat uitgaat van een identieke collectie over de hele wereld en dat leidt tot een keurslijf aan voorwaarden voor detaillisten.

Veel Mexx-verkooporganisaties bevinden zich overigens in landen waar de individualisering minder ver gevorderd is en waar organisaties meer hiërarchisch zijn dan in Nederland. Er wordt een tegenstelling gesignaleerd in het *opleggen* van een internationale stijl die uitgaat van *volwassenheid*. De dominerende stijl vanuit het centrum bemoeilijkt in de Nederlandse markt het partnership met detaillisten. De vertegenwoordigers begrijpen de trend naar professionalisering: algemeen wordt gekozen voor professionaliseren in de dienstverleningsketen. Tegelijkertijd is in dat verband kiezen voor eigen retailvestigingen echter vaak ook kiezen tegen externe partners. Een vertegenwoordiger drukte het kernachtig uit: 'Het is niet goed vanuit 'global' niveau externe 'locals' alle macht te willen ontzeggen. Ook kleinere detaillisten kunnen waardevolle partners zijn en ze zijn meer dan een doorgeefluik. Kennelijk is 'wij' vanuit 'ik' in het centrum gezien, al gauw te moeilijk. In het centrum is men te veel vervreemd van de realiteit.'

### 6.5.2 Individuele ontwikkeling

De mensen van Mexx, overwegend geboren tussen 1960 en 1975, zijn opgegroeid en gevormd in een tijd van individualisering, doorbreking van stereotype rollenpatronen, emancipatie en zeker ook vrouwenemancipatie. Tweederde van de Mexx-medewerkers is vrouw. In deze periode ligt ook de start van de Mexx-organisatie en van de Mexx-stijl, een stijl die aansluiting zoekt bij moderne 'global locals' in een individualiserende generatie. Het werken met mensen die zelf in de doelgroep passen is een bewuste keus: Mexx-medewerkers geven de stijl zelf vorm en dragen die uit. In de selectie van nieuwe medewerkers wordt minder gelet op vooropleiding en andere formele kwalificaties en meer op wat er van de persoon uitgaat: open, ondernemend, communicatief. Een formele, gesloten, statusgevoelige, overheersende opstelling scoort slecht.

Vaste vraag in het onderzoek was: 'Wat heb je nodig om bij Mexx te werken en waar heb je dat geleerd?' In de antwoorden komt naar voren hoe individualiseringstrajecten naar Mexx kunnen verlopen. Het onderstaande algemene beeld rijst op uit de verhalen.

### De weg naar Mexx

De basiskwaliteiten heeft men *van huis uit meegekregen* (aanleg en opvoeding) en vooral bij Mexx verder ontwikkeld. Bij de meeste gesprekspartners zit het *ondernemerschap* in de familie: vaak is de vader ondernemer, meestal een kleine ondernemer zoals schipper of bloemist. Herhaaldelijk wordt verteld dat de vader door drukte weinig aan opvoeden toekwam en dat de opvoeding neerkwam op een moeder die ook ondernemend was ingesteld, vooral in het sociale leven.

In de meeste gezinnen was er ruimte om zelfstandig te worden en te kiezen, hoewel de ouders zelf vaak als 'traditioneel' werden omschreven - hetgeen bij sommigen tot stevige conflicten heeft geleid: Mexx-mensen hebben naar eigen zeggen een sterke wil.

Hoewel Mexx in een vakblad is gekomen als 'lerende organisatie' is de *invloed van vooropleidingen voor de meesten beperkt*. De meeste gesprekspartners hebben een korte vooropleiding (mbo, vwo, Schoevers, hostessopleiding, et cetera) en waren op school weinig gemotiveerd. Sommigen zijn vroegtijdig van school verwijderd. Slechts enkele geïnterviewden geven aan dat de school een duidelijk positief effect heeft gehad op het leren van de benodigde vaardigheden. Schools leren sprak weinigen aan; ervaringsleren des te meer. Na een relatief vroege start met werken, meestal in een hiërarchisch bedrijf, kreeg men de smaak te pakken en volgden vele praktijkgerichte cursussen. In het begin eerst om leuker werk te krijgen; daarna - zeker later bij Mexx - om zichzelf te ontwikkelen en de ontwikkelingen bij te houden.

Menigeen is *geboren in een dorp*, bezocht als een van de weinigen van het dorp de middelbare school in een *grotere plaats* en ging daarna, als nog grotere uitzondering, in de *grote stad in het westen* werken en wonen, op zoek naar ontwikkeling en beweging, actie, communicatie. Tegenhanger daarvan bleek dat 'dorpse' uitgangspunten als 'eerlijk duurt het langst' en 'draagt elkanders lasten' in de stad zoek waren geraakt. Gesignaleerd wordt dat mensen in de snelle stedelijke wereld proberen die uitgangspunten terug te vinden, zonder in traditionele vormen te verstarren.

### Werken bij Mexx

De bedoelde combinatie van oude waarden en nieuwe, vrijere vormen vinden mensen in aanzienlijke mate bij Mexx. In Mexx-Nederland voelen mensen zich over het algemeen prettig omdat het werk daar *veel vaart heeft, het product aantrekkelijk is én men goed met elkaar omgaat*: durven confronteren zonder elkaar te laten vallen, open en eerlijk werken zonder spelletjes.

#### **Het verschil tussen het verkopen van ambachtelijk touw en kleding bij Mexx**

Een vertegenwoordigster die in haar vorige baan bij een touwfabriek had gewerkt, zei dat het vak van touw maken en verkopen op hoog ambachtelijk niveau staat, aanzienlijk hoger dan het verkopen van kleding. Maar bij Mexx krijg je veel sneller verantwoordelijkheid dan in een traditioneel ambachtelijk bedrijf. Het traject leerling-gezel-meester is een lange en hiërarchische weg.

Vrijwel alle gesprekspartners geven aan dat ze zich op hun plaats voelen en werk doen dat past bij de eigen talenten - 'peoplemanagement', 'zorgen dat iets schittert' (winkels inrichten), analyseren en verkopen, koken (de kok), iets op orde brengen, et cetera. Het voortraject via opleiding en vorige werkgever(s) was over het algemeen een zoektraject naar werk en naar een werkomgeving waar men zich op z'n plaats voelt. De meesten vonden dat voor het eerst bij Mexx.

De gesprekspartners werken ten tijde van het onderzoek inmiddels meestal tussen drie en zes jaar bij Mexx en zijn in de twintig of eerste helft dertig.

Over het tempo van de veranderingen bij Mexx wordt gezegd: 'Je wordt meegezogen in de snelle veranderingen en moet zelf goed opletten om de kansen die voortdurend ontstaan, te pakken. Het is belangrijk om ongeveer te weten wat je wilt en snel te kunnen beslissen. Niemand doet dat voor je.'

Men is van mening dat jonge mensen met voldoende 'sterke benen' bij Mexx in korte tijd veel vaart kunnen maken en zich snel kunnen ontwikkelen. Menigeen krijgt van familie en bekenden te horen: 'Wat ben jij veranderd,' - meestal in positieve zin, terwijl toch thuis de basis al was gelegd - en men wil ook niet meer terug naar rustiger wateren.

#### **Ontwikkeling van individu en Mexx gaan meestal samen**

Een medewerkster ziet dat haar eigen ontwikkeling bij Mexx mogelijk was door de relatief gunstige condities in de modebranche, en daarbinnen door de ontwikkeling in de managementketen van achtereenvolgens de Indiase oprichter, de eerste directeur van Mexx-Nederland en haar eigen manager in het productteam. Voor haar ontwikkeling was de kiem aanwezig; Mexx zorgde voor de juiste omgeving.

Het zijn niet alleen de mensen die profijt hebben van het werken bij Mexx; de organisatie heeft mensen met deze kwaliteiten nodig om te kunnen presteren in de markt en zodoende de

Mexx-lifestyle tot een succes te maken. De organisatieontwikkeling in de drie fasen toont aan hoe de prestatie-eisen zijn toegenomen. Vooral de overgang naar de nieuwe vestiging in de Mexx-fase gaf de ontwikkeling van Mexx-Nederland en de mensen die daar werken, een impuls.

Vanzelfsprekend is het niet alleen rozengeur en maneschijn. Op de vraag naar redenen voor vertrek (zie paragraaf 6.5.1) kwamen enkele grenzen in zicht van het werken bij Mexx. Ook bleek dat, vanwege het jonge imago van Mexx, het aantal werkplekken voor mensen boven de 45 jaar, beperkt is. Mexx is voorlopig nog geen plaats voor individualisering op latere leeftijd.

Op de vraag of Mexx sinds 1986 is veranderd, wordt geantwoord dat Mexx wat volwassener is geworden. Het jonge imago wekte in het begin nog de indruk dat de wereld werd gezien als één grote speeltuin.

De oudste medewerkster van Mexx-Nederland, van de gesprekspartners ook veruit het langst in dienst (19 jaar), vertelt dat Mexx haar heeft geholpen de angst voor veranderingen sterk te verminderen, de neiging zichzelf weg te cijferen af te leren en het zelfvertrouwen te vergroten. Bovendien vindt ze dat haar werk steeds interessanter is geworden. Zij signaleert dat de jonge mensen bij Mexx een relatief volwassen karakter hebben.

## 6.6 Evaluatie

De evaluatie van de casebeschrijving concentreert zich op de onderzoeksvragen in hoofdstuk 1 en op de aansluiting bij het geoperationaliseerde theoretisch referentiekader uit hoofdstuk 4. Voor de nadere omschrijving van de bedoeling en de opzet van de evaluatie wordt verwezen naar hoofdstuk 4, pagina 157 en hoofdstuk 5, pagina 192.

### 6.6.1 Innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus

De centrale onderzoeksvraag is: 'Hoe functioneren de relaties tussen mensen op twee aansluitende organisatieniveaus, in het geval dat deze relaties zijn gebaseerd op een positioneel gelijkwaardige verhouding tussen samenwerkende, verantwoordelijke en zelfsturende individuen in een voorwaardenscheppend dienstverleningsproces.'<sup>12</sup>

Gezien vanuit het operationeel aspectmodel gaat het in deze paragraaf om het antwoord op de vraag in hoeverre Mexx expliciet heeft gekozen voor de bijbehorende uitgangspunten voor de marktpositionering (*hoogwaardige maatwerk dienstverlening*) en de besturing/verhoudingen (*dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership*) en om de vorderingen in de praktijk.

*De eerste algemene conclusie* is dat Mexx zowel in de marktpositionering als in de sturing/verhoudingen heeft gekozen voor uitgangspunten die een combinatie vormen van zelfsturing en partnership en van standaardisatie en eenzijdig/hiërarchisch opleggen door (de leiding van) Mexx. Deze combinatie in de uitgangspunten werkt in de praktijk uit als *ambivalentie*: in de procesketen van de top van Mexx naar de eindgebruiker in de markt spreekt Mexx wel van zelfsturing en partnership in *gedrag*, maar zowel externe als interne

---

<sup>12</sup>Het antwoord op deze vraag voor Mexx betreft een momentopname in 1994 in een doorgaand ontwikkelingsproces.

klanten in de keten geven aan last te hebben van het *opgelegde keurslijf aan eisen/regels* dat de zelfsturing en het partnership ondergraaft.

De modemarkt in Westerse landen vertoont als geheel tekenen van dezelfde ambivalentie. Binnen die markt lijkt Mexx zich te positioneren op de grens van het hiërarchische sociale regelsysteem en het communicatieve zelfsturingssysteem. *De innovatie in de relaties tussen aansluitende organisatieniveaus* is er *meer in de uitgangspunten voor gedrag dan in de formele organisatiestructuur* (zie ook de uitwerking in de volgende paragraaf over de structuur). Binnen de beperkte ruimte die Mexx biedt, benadert Mexx-Nederland deze innovatie in de structuur en in het gedrag in aanzienlijke mate in een markt met relatief gunstige condities.

Mexx kiest voor zelfsturing als kenmerk van de doelgroep en de medewerkers en voor partnership als kenmerk van de relaties met de doelgroep, detaillisten en intern. Er wordt uitgegaan van innerlijke motivatie, voortdurend ervaringsleren en gelijkwaardige 'volwassen' relaties.

Standaardisatie met hiërarchie/eenzijdig opleggen komen met name voort uit het Mexx-concept dat door de top van Mexx wordt bepaald. Dit concept gaat, naast de bij zelfsturing en partnership passende 'moderne lifestyle' van 'global locals', ook uit van een frequent wisselende en brede standaard collectie, een 'controlled environment', een strak georganiseerd proces en een financieel systeem dat gebaseerd is op voorfinanciering door de detaillist/cash-flowmanagement. In de praktijk worden deze uitgangspunten in het Mexx-concept genoemd als belemmeringen bij de ontwikkeling van zelfsturing en partnership in de procesketen naar de eindgebruiker.

Hier wordt nader ingegaan op de genoemde *ambivalentie* die zichtbaar is in *de veranderende condities in de markt, in de organisatorische context voor het gedrag van de medewerkers van Mexx* (marktpositionering en interne organisatie), *en daarbinnen in het functioneren van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus zelf*.

In de keten van het dienstverleningsproces begint de ambivalentie in de aansluiting tussen de individualistisch ingestelde doelgroep en de traditioneel tot dominantie geneigde modebranche, waarop Mexx geen uitzondering vormt (volgt de klant de mode of leidt de klant het aanbod).

In de detailhandel richt Mexx zich in toenemende mate op partnership met professionele grote klanten, maar de relatie wordt belast door de neiging van Mexx tot dominantie en concurrentie. Tegelijkertijd gaat Mexx ten behoeve van een attractief aanbod met concurrenten samenwerken.

Het gezegde '*de klant is koning, maar Mexx is keizer*' heeft betrekking op de relatie met partner-detaillisten. In het Mexx-concept bepaalt de leiding van Mexx zowel de missie als ook het *systeem waarbinnen deze missie gerealiseerd moet worden*. Dit systeem is *strak gestructureerd en gebaseerd op groei*. Bij een stagnerende markt en tegenvallende resultaten wordt het partnership snel belast, omdat het systeem ook dan *dwingt* tot verhoging van de eisen aan de partners, terwijl er weinig ruimte is om samen de tegenvallers op te vangen en oplossingen te vinden met tweezijdig commitment (er is weinig financiële buffer).

De strakke structuur van het systeem is een kracht voor zover de partners in de keten kans zien een goed lopend dienstverleningsproces te realiseren, maar een zwakte als klanten moeite hebben met de 'controlled environment' waarop zij geen invloed kunnen uitoefenen.

In de *organisatorische interne condities en het functioneren van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in de top* is zichtbaar dat de leiding van Mexx zich in het Mexx-concept weliswaar heeft gecommitteerd aan de moderne Westerse levensstijl, maar dat zij in haar gedrag ambivalentie vertoont. Het gedrag is voor een aanzienlijk deel gebaseerd op waarden uit de Indiase familiecultuur, een cultuur die goede aanknopingspunten biedt voor leren en samenwerking, maar die door de *patriarchale stijl van de leiding* remmend werkt voor partnership.

De samenwerking vindt plaats in strak georganiseerde dienstverleningsprocessen, waarin zelfsturing en ervaringsleren vanwege de snelle veranderingen en de hoge prestatie-eisen belangrijk zijn. De geïnterviewde medewerkers herkennen, met name in Mexx-Nederland, de werkelijkheid meer in het dienstverleningsuitgangspunt op basis van zelfsturing en partnership, dan in het hiërarchisch uitgangspunt. Er zijn in die werkelijkheid duidelijke *aanzetten voor gelijkwaardige relaties tussen aansluitende organisatieniveaus* (zelfsturende teams en DMU's). Dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership als uitgangspunt voor gedrag, zou volgens Mexx moeten plaatsvinden *binnen* een zo plat mogelijke, maar hiërarchische organisatiestructuur. Alleen in Mexx-Nederland zijn zelfsturende verkoopteams ingesteld onder verantwoordelijkheid van de 'national wholesalemanager'.

*De tweede algemene conclusie* is dat de ontwikkeling van Mexx het *dienstverleningsproces naar een steeds hoger en meer geïntegreerd niveau brengt*, aangedreven door ontwikkelingen in de markt. Binnen Mexx gebeurt dit op basis van een *integratieproces van Westerse en Oosterse waarden en gewoonten*, waarin voordelen van beide systemen worden gecombineerd. De huidige ambivalentie lijkt een momentopname, die past in de overgang van het sociale regelsysteem met hiërarchische beheersing en massaproductie naar het communicatieve zelfsturingssysteem met maatwerkdienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. Wellicht wordt dit een belangrijke drijfveer voor een volgende ontwikkelingsfase van Mexx.

Het ideaal van de moderne Westerse 'lifestyle' voor koopkrachtige klanten wordt door Mexx gecombineerd met de Indiase familiecultuur en met het economische voordeel van produceren in lage-lonenlanden. Tussen klant en producent ligt een strak georganiseerd proces waarin zowel uniforme structurering als menselijke flexibiliteit en commitment belangrijk zijn. Naast de belangrijke invloed van de Indiase cultuur op het proces is er sinds de Mexx-fase ook een toenemende invloed van eigentijdse ontwikkelingen vanuit de Westerse managementcultuur. In de meeste landen waarin Mexx gevestigd is, wordt de werkelijkheid meer benaderd door het hiërarchische model dan door het dienstverleningsmodel met zelfsturing en partnership. De werkelijkheid in Mexx-Nederland benadert dit model en de beoogde lifestyle inmiddels wel. Voor Mexx-International, gevestigd in Nederland, geldt dit in mindere mate. Uiteindelijk bepaalt de algemene leiding van Mexx het tempo waarin, onder druk van de ontwikkelingen in de markt, gewerkt wordt naar gelijkwaardig partnership in de besturingsketen van Mexx.

In het vervolg van de evaluatie van de Mexx-case wordt, vanwege de gesignaleerde ambivalentie in uitgangspunten, zowel aangegeven waar de situatie in Mexx aansluit op het ideaaltypische model als waar wordt afgeweken (hoofdlijnen). Wat de afwijkingen betreft, gaat het vooral om afwijkingen van meer principiële aard, die niet slechts tijdelijk behoeven te zijn.



Voor de organisatie-aspecten structuur, proces en ontwikkeling uit het aspectmodel wordt eerst de situatie ten aanzien van het betreffende ideaal-typische uitgangspunt beoordeeld en komen vervolgens de bijbehorende kenmerken van relevante variabelen aan de orde.

### 6.6.2 Structuur en verhoudingen

Het uitgangspunt van de *marktgerichte processtructuur met minimale procesdeling in de procesketen en proceseigendom* gaat verder dan de matrix-structuur van Mexx als geheel, en wordt in aanzienlijke mate benaderd door de platte structuur in Mexx-Nederland.

In de Mexx-structuur wordt de minimale procesdeling benadert, ook in het besturingsproces. Mexx wil het gehele primaire proces naar de klant beheersen om beter en sneller te kunnen inspelen op de snel veranderende kledingmarkt, en streeft in dat kader naar een zo kort mogelijk cyclisch proces.

In de structuur (inclusief de systemen) is de marktgerichtheid nog beperkt. In de matrix-structuur staat de functionele indeling hiërarchisch boven de marktgerichte productindeling en is er hiërarchie tussen de organisatieniveaus. De beide managementlijnen komen op twee niveaus samen: Mexx-groep ('global') en het directie/managementteam van de lokale organisatie in een land. Het primair proces naar klanten is sinds de Mexx-fase in de gehele structuur opgenomen langs de drie productlijnen, met verbetering van de verbindingen in de DMU's. Het proces van de financiële sturing is erg gedetailleerd uitgewerkt, te strak voor lokale zelfsturing.

In de structuur van Mexx Nederland is in het primair proces na de reorganisatie van 1994 een hoge mate van zelfsturing en proceseigendom in de productteams tot stand gekomen, zonder formele hiërarchie. Het administratieve werk is nog slechts beperkt in deze teams opgenomen. De relatie tussen het wholesale- en het retailproces moet verder uitkristalliseren. Binnen de productteams hebben de vertegenwoordigers een duidelijke eigen verantwoordelijkheid als accountmanager voor klanten in een regio.

*Over het geheel genomen* neigt de Mexx-structuur aan de top naar een matrixstructuur met een platte hiërarchie en beperkt partnership en aan de basis, althans in Mexx-Nederland, naar een marktgerichte clusterstructuur met ordening zonder rangorde en veel partnership. Het uitgangspunt van individuele eindverantwoordelijkheid betekent tot nu toe, dat er alleen collectieve teamverantwoordelijkheid/partnership kan bestaan binnen de eindverantwoordelijkheid van individuele managers, die in toenemende mate buiten/boven deze teams staan (productteams en DMU's). Deze eindverantwoordelijke managers zijn onderling hiërarchisch geordend.

Het centraal stellen van individuele verantwoordelijkheid en individueel presteren in het beoordelings- en beloningssysteem van Mexx betekent een essentiële afwijking van het ideaal-typisch model, waarin beloning van individuele prestaties uitdrukkelijk wordt gerelateerd aan collectieve verantwoordelijkheid (met name in zelfsturende teams) en collectief presteren.

### Macht en coördinatie

In de interviews is niet rechtstreeks gevraagd naar dominante machtssystemen en coördinatie-mechanismen. Daarover kunnen op grond van de beschikbare informatie wel uitspraken worden gedaan met behulp van de beide typologieën van Mintzberg (zie hoofdstuk 3, pagina 54 en 68). Mexx noemt zelf als dominante principes 'tight supervision and teamwork, within a framework'.

Als *dominant bij Mexx* worden in dit onderzoek aangegeven *onderlinge afstemming* tussen mensen met *expertise* in het eigen kernproces, *gedeelde waarden/ideologie*, *standaardisatie* van processen en *autoriteit* in Mexx-groep. In het ideaal-typisch model zijn alleen de eerste drie cursief aangegeven kenmerken dominant, terwijl beide laatstgenoemde kenmerken dominant zijn in de voorgaande systeemontwikkelingsfase .

Directe supervisie, autoriteit en onderlinge afstemming waren dominant en gingen goed samen toen de organisatie kleiner en minder ontwikkeld was. Tijdens de groei verschoof de stijl van leidinggeven van directe supervisie naar coaching. Standaardisatie in de processen werd belangrijk.

Autoriteit is in de bestuurlijke keten in het bijzonder zichtbaar in de top en verankerd in de managementprincipes in het Mexx-concept - met name 'controlled environment'. Autoriteit is tijdens de groei naar de achtergrond gegaan, maar het is nog wel nadrukkelijk aanwezig. Binnen het 'framework' van concept en processtructurering is het accent komen te liggen op onderlinge afstemming, expertise en gedeelde waarden. Niet alleen maakt dit Mexx tot een commitmentorganisatie, het geeft ook de basis voor verdere ontwikkeling naar het dienstverleningsmodel met zelfsturing en partnership. In de benadering van de top van Mexx zijn echter nog geen tekenen gesignaleerd, die erop wijzen dat deze verdere ontwikkeling ook wordt gewild.

In het bestuurlijk spanningsveld balanceert Mexx tussen dominantie van 'globals' en partnership van 'locals', waarbij de invloed van de 'locals' zou toenemen door de uitbreiding naar de detailhandel.

### 6.6.3 Processen en verhoudingen

Hierna wordt ingegaan op het functioneren van de processen, waarbij vooral wordt gefocust op de relaties tussen de organisatieniveaus.

Het uitgangspunt van *maximale procesintegratie ten behoeve van maatwerkdienstverlening in de procesketen op basis van zelfsturing en partnership* wordt in aanzienlijke mate nagestreefd, maar kan binnen de condities die de Mexx structuur biedt slechts ten dele worden gerealiseerd. Zowel in het streven als in de realisatie lopen Mexx-Nederland en enkele DMU's binnen Mexx voorop. Maatwerkdienstverlening is als uitgangspunt van toepassing op de relatie met de detaillist en niet op de relatie met de eindgebruiker die uit een brede standaardcollectie kan kiezen.

### Bewust ervaringsleren, zelfsturing en partnership

Bewust ervaringsleren, zelfsturing en partnership zijn *steeds* uitgangspunten geweest van Mexx, zij het binnen patriarchale verhoudingen. Vanaf het begin combineerde de organisatie, binnen relatief zelfstandige delen, zelfsturing door de medewerkers en gezamenlijk als team

problemen oplossen, onder leiding van een nadrukkelijk aanwezige leider. Tijdens de groei van de organisatie kwam die stijl onder druk te staan door de toenemende structurering van de processen en door het creëren van extra tussenlagen in de organisatiestructuur.

Inmiddels wordt zichtbaar dat Mexx *nieuwe organisatievormen vindt die gebaseerd zijn op zelfsturing en gelijkwaardig partnership*. De productteams in Mexx-Nederland en de DMU's zijn daarvan de meest duidelijke voorbeelden, maar ook de samenwerking met concurrenten kan hier worden genoemd. Vooral in het primair proces treedt de formele *leider meer naar de achtergrond* buiten de teams en gaan de leiderschapsrollen gedeeltelijk over naar de teams in de procesketen.

De *teamvorming* is in Mexx-Nederland en in de DMU's *volop gaande*. Een aantal zwakten, c.q. afwijkingen van het ideaal-typisch model is in het onderzoek zichtbaar geworden:

- in de sturing in de stuurcirkel valt vooral de *grote vaart* van het proces op. Die vaart gaat ten koste van de *diepgang* en daardoor ten koste van de voortgang, ondanks de vele geïnvesteerde energie. Voor innovatie is men afhankelijk van voorbeelden van elders. Van de teamrollen zijn de *introverte rollen* - met name die van doordenker en controleur - binnen het team het *minst aanwezig* en de extraverte rollen - vooral die van netwerker - het meest. 'Gasgeven' richting 'virtuele realiteit' en 'remmen' richting haalbaarheid en fysieke realiteit zijn onvoldoende in balans. Voor een deel zijn deze ondervertegenwoordigde rollen verankerd in het management, dat in toenemende mate een coachende rol heeft. Managers vormen bewust rustpunten in het turbulente en emotionele verkoopproces;
- voor echte verantwoordelijkheid voor het eigen sturingsproces is het gezamenlijk proceseigendom in kernprocessen nog onvoldoende ontwikkeld. Ook het ontbreken van de eigen eindverantwoordelijkheid van het team voor het eigen proces speelt daarbij een rol. De teamvorming, gebaseerd op zelfsturing, zou worden bevorderd door het proceseigendom aan te vullen met administratie en door een minder strak keurslijf op te leggen in de verkoop aan detaillisten.

*Visie en realiteit* zijn zowel binnen als tussen de teams in de procesketen steeds beter aan elkaar verbonden, vooral in het *primair proces*. Dat moet ook wel: een slechte koppeling kan Mexx zich in de turbulente en competitieve markt niet veroorloven. De visie lijkt dominant boven de realiteit: men streeft naar een controlled environment met de uitstraling van de Mexx-lifestyle.

De interactie tussen de organisatieniveaus wordt in de bestuurlijke keten georganiseerd (onder andere) met behulp van een besluitvormingssysteem dat is gebaseerd op 'management-by-objectives'. Door de korte lijnen kan deze interactie een hoog niveau bereiken. De informatie uitwisseling is in aanzienlijke mate open.

De zwakte in de koppeling tussen de organisatieniveaus is vooral gelegen in de top-down dominantie vanuit Mexx-groep. Die dominantie hindert de terugkoppeling vanuit schakels dichterbij de lokale markten en beperkt de handelingsvrijheid aldaar.

Het lijkt erop dat de verschuiving van Mexx-International naar een strategische langere-termijnoriëntatie, de top verder heeft verwijderd van de dagelijkse realiteit. In de *besturingsketen* is de spanning toegenomen tussen het Mexx-concept en de lokale werkelijkheid van de externe partners. De 'globals' en de 'locals' lijken vooral in het primair proces weer meer naar elkaar toe te groeien. Dat komt met name door teamontwikkeling: de *stuurmanskunst* bij het zelf integreren van tegenstellingen in teams bij voortdurend opkomende dilemma's neemt toe.

Voor de invloed van de *Mexx-cultuur* wordt verwezen naar de bovenstaande tweede algemene conclusie. Het is vooral het patriarchale karakter van de cultuur dat het gelijkwaardig partnership tussen organisatieniveaus belemmert.

#### 6.6.4 Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie, condities en resultaten

Uitgangspunt in het ideaal-typisch model is ontwikkeling van hiërarchisch beheerst sociaal regelsysteem met medewerkersparticipatie naar communicatief zelfsturingssysteem met collectieve verantwoordelijkheid van zelfstuurders in partnership. Het beoogde sturingsresultaat ontwikkelt zich van standaardmassaproduct naar maatwerkdienstverlening.

#### Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie

De huidige Mexx-organisatie *vertoont kenmerken van alle drie de ontwikkelingsfasen* van een organisatie (volgens het model van Lawrence en Lorsch, zie pagina 67).

In de *pioniersfase* (vanaf 1973) leidt de pionier het bedrijf, drukt hij op de organisatie een sterk persoonlijk stempel (Mr. Mexx) en fungeert hij als spin in het internationale Mexx-web. In de *differentiatiefase* (vanaf 1980, Amex) levert het bedrijf een zeer gedifferentieerd, maar overall identiek product dat langs strakke processen per kwartaal wordt vernieuwd. De financiële aansturing gebeurt vrij gedetailleerd via het resultaatgerichte systeem 'plans-up - goals down'.

In de *integratiefase* (vanaf 1986, Mexx) komt het partnershipprincipe in de procesketen meer op de voorgrond, bijvoorbeeld in de DMU's. Er wordt veel belang gehecht aan 'peoplemanagement' - 'people need to own their job' - en open informatiekanalen komen tot stand. Vooral de organisatie van Mexx-Nederland, met zelfsturing en partnership op teamniveau, past in de integratiefase.

De meeste gesprekspartners zouden het een goede zaak vinden als ook Mexx-International zich verder zou ontwikkelen in de richting van de integratiefase, maar zij hebben op dit punt van de pionier niet de hoogste verwachtingen. De paradox van de dominante leider die de organisatie naar zelfsturing en partnership voert, is ook bij Mexx zichtbaar.

#### Conditie en resultaten

De organisatie van Mexx heeft zich ontwikkeld in de richting van partnership en zelfsturing in een goed geïntegreerd geheel. De resultaten van Mexx hebben zich positief ontwikkeld. (Nota bene: na het onderzoek zijn de resultaten in een stagnerende markt steeds meer onder druk komen te staan tot 1997; daarna is zowel de markt weer aantrokken en zijn de resultaten verbeterd.) Er is een relatie tussen deze twee verschijnselen die met name zichtbaar is geworden door het succes van fundamentele veranderingen in de twee overgangsfasen: van anoniem naar Amex; van Amex naar Mexx. In beide overgangen ontstond een globale nieuwe

strategie als antwoord op een toenemende problematiek. Die nieuwe strategie is gerealiseerd in een relatief open leerproces.

De ontwikkeling van Mexx loopt parallel met het maatschappelijke individualiseringsproces en met de individuele ontwikkeling van de mensen bij Mexx. Die parallellen kwamen vooral naar voren in de gesprekken binnen Mexx-Nederland. De ontwikkeling van Mexx-Nederland en de individuele ontwikkeling van mensen binnen Mexx-Nederland versterken elkaar. In de individuele ontwikkeling van medewerkers binnen Mexx-Nederland valt vooral op dat velen het ondernemerschap van huis uit hebben meegekregen en op school weinig gemotiveerd waren om te leren, ervaringsleren in de praktijk bevalt beter.

Tijdens het ontwikkelingsproces zijn *de condities voor partnership en zelfsturing verbeterd*: zowel in de externe omgeving - hogere markteisen en individualisering - als binnen Mexx zelf. De dominantie van de top en zwakten van het systeem (zie algemene conclusie 1) maken dit echter tot een kwetsbaar proces.

Voor verdere ontwikkeling lijkt het gewenst dat de relaties tussen de organisatieniveaus ook op hogere niveaus in de organisatie meer gebaseerd worden op partnership en zelfsturing. De keuze voor een identieke collectie over de gehele wereld en voor strak gestructureerde processen bepaalt echter de grenzen van de mate van platheid in de organisatie. Verwacht mag worden dat het spanningsveld tussen dominantie vanuit de top en zelfsturing en partnership aan de basis, tenminste voorlopig blijft bestaan.

De internationale lifestyle waaraan Mexx zich heeft verbonden wordt in toenemende mate zichtbaar in de jonge generatie in vele landen. Daarin lijkt de belangrijkste motor te liggen voor verdere ontwikkeling.

---

*Case NEDAP*  
*MARKTGROEP*  
*WINKELDIEFSTAL-PREVENTIE*

---

### Woord vooraf

Bij lezing van de nu volgende casebeschrijving en -evaluatie dienen de volgende overwegingen te worden meegenomen.

- De casebeschrijving en -evaluatie zijn gebaseerd op onderzoek in het voorjaar van 1995 en kunnen niet als representatief worden beschouwd voor de huidige situatie.
- Het onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews en documentanalyse. De onderzoeker draagt de volle verantwoordelijkheid voor het onderzoeksresultaat.
- De directie van Nedap tekent aan dat zij niet gelooft in algemene modellen die van toepassing zouden kunnen zijn op Nedap. Zij herkent de Nedap-situatie in geen enkel model (er zijn al meerdere pogingen gedaan), ook niet het model dat in dit onderzoek is ontwikkeld en toegepast. Het ontwikkelingsproces van Nedap is een uniek proces waarin de mens centraal staat. Leaders in dit proces werken vanuit hun gevoel in specifieke situaties en niet vanuit modellen of recepten. Ook als beursgenoteerde onderneming blijkt steeds weer dat Nedap in geen enkel vakje van beursanalisten past.
- Mochten enkele passages in de tekst worden opgevat als kritische noten, dan dient daarbij te worden bedacht dat Nedap in dit proefschrift wordt gepresenteerd als koploper-organisatie in een innovatief ontwikkelingsproces.

### 7.1 Inleiding

De naam Nedap is een afkorting van N.V. Nederlandsche Apparatenfabriek. Sinds het begin van de jaren tachtig staat echter het produceren van apparaten niet meer voorop, maar richt het bedrijf zich op het zoeken van een innovatieve oplossing van problemen van klanten met behulp van hoogwaardige technologische kennis. Het zwaartepunt van de activiteiten ligt op de toepassing van identificatiesystemen.

In toenemende mate gaat het om *complete concept-oplossingen* als maatwerk-dienstverlening, inclusief de benodigde apparatuur. In principe neemt Nedap de probleemstelling van de klant niet zondermeer over. Men gaat ervan uit dat juist door een goede en kritische analyse van de

probleemsituatie, samen met de klant, het probleem effectiever en efficiënter kan worden opgelost. In het kader van bijvoorbeeld winkeldiefstal-preventie vergt de inventiviteit van winkeldieven in veel gevallen een integrale aanpak van de situatie als één geheel.

Bij het overstappen van standaardproducten naar maatwerk-dienstverlening gaat Nedap dus vër. Het maatwerk betreft niet alleen 'hoe' een dienst geleverd wordt, maar ook 'wat' deze dienst beoogt. De problematiek kan immers per cliënt en situatie sterk verschillen. Ook in de ontwikkeling van de daarvoor benodigde organisatie is Nedap ambitieus. Gestreefd wordt naar één goedlopend marktgericht proces op basis van zelfsturing en gezamenlijke verantwoordelijkheid in zo zelfstandig mogelijke marktgroepen met zo weinig mogelijk hiërarchie en organisatorische opdeling in 'hokjes' met bijbehorende 'schotten'/'muren'. Uitgangspunt voor de realisatie van dit streven is een ontwikkelingsproces zonder van bovenaf opgelegd recept, dat uitkristalliseert in de praktijk van de zelfsturing. Eind 1993 is als eerste marktgroep de marktgroep Winkeldiefstal-preventie (afgekort marktgroep WD) opgericht. Het case-onderzoek is gefocust op deze marktgroep en uitgevoerd in het voorjaar van 1995. Het uitkristalliseren is op dat moment nog in een vroegtijdig stadium. Het oude en het nieuwe besturingssysteem lopen nog sterk door elkaar en het nieuwe besturingssysteem is nog meer herkenbaar in de gekozen uitgangspunten dan in de praktijk.

Tijdens het onderzoek is - in tien interviews - met alle personen gesproken die in de marktgroep een coördinerende rol vervullen vanuit de deelnemende functionele eenheden. Daarnaast zijn de beide bedrijfsleiders van de Nedap-productieorganisatie geïnterviewd. Eén van deze bedrijfsleiders is kort voor het onderzoek benoemd tot directeur van de marktgroep WD en vervult de rol van leidinggevend ondernemer.

Naast de interviews is een beperkt beschikbare hoeveelheid schriftelijk materiaal bestudeerd<sup>1</sup>. Het onderzoek was dus beperkt van omvang, hetgeen aansluit op de beperkte onderzoeksambitie die in deze fase van de organisatieontwikkeling haalbaar is.

In de casebeschrijving is de *situatie ten tijde van het onderzoek in 1995 weergegeven* en zijn termen die door de onderzoeker zijn geïntroduceerd cursief onderstreept.

## 7.2 Nedap en de marktgroep Winkeldiefstal-preventie op hoofdlijnen

### 7.2.1 Positionering

De *bedrijfsdoelstelling* van Nedap is 'het creëren van toegevoegde waarde, voor zowel klant als eigen bedrijf, door kennis te vertalen in kwalitatief hoogwaardige producten en/of diensten die de klant ondersteunen bij het bereiken van zijn doelstellingen en voor Nedap de continuïteit van het bedrijf waarborgen'.

Nedap wil gericht zijn op innovatief maatwerk en niet op standaardproducten. Het bedrijf heeft zowel de mogelijkheid in huis om samen met de klant de concept-oplossing te ontwikkelen, als ook om deze te realiseren, inclusief de benodigde apparatuur en opleiding voor het gebruik daarvan.

---

<sup>1</sup> Dit materiaal is afkomstig van Nedap zelf, van een collega-onderzoeker van de Universiteit Twente (Paashuis, 1995) en publicaties in managementtijdschriften (onder anderen Becht, 1995).

Men gaat ervan uit dat door deze marktpositionering de mogelijkheden van de mensen in Nedap het best kunnen worden benut. Concurrenieren in standaardproducten biedt weinig perspectief, omdat concurrenten in die markt veel groter zijn en vooral daardoor beter zijn in gestandaardiseerd werk (schaal voordeel). Bovendien wordt verwacht dat alleen door het leveren van hoogwaardige toegevoegde waarde het werk hier behouden kan blijven en niet op termijn hoeft te worden overgeheveld naar goedkopere landen. In de praktijk blijkt dat het vaste personeelsbestand de laatste jaren is gegroeid en dat ook het uitbesteden van werk buiten de eigen 'corebusiness' toeneemt, evenals het flexibel inschakelen van tijdelijk personeel.

Nedap beschikt over brede en hoogwaardige kennis om een uitgebreid scala van diensten en apparatuur te kunnen ontwikkelen en produceren. De technische kennis omvat onder andere elektronica, mechanica en informatica. Centraal in de 'corebusiness' staat de kennis van *identificatiesystemen*. Deze systemen zijn alle gebaseerd op het basisprincipe van detectie/herkenning door het uitzenden van een signaal, dat vervolgens door een chip via een ontvanger wordt herkend en geïdentificeerd in een cyclisch proces. De systemen worden toegepast bij het toelaten in een ruimte (in de vorm van een pasje voor beveiligde ruimten, skipas, et cetera), bij het verlaten van een ruimte (als wapen in de strijd tegen onder andere winkeldiefstal), bij het voeden van dieren in de veehouderij (bijvoorbeeld welk dier krijgt welke voeding en wanneer), in stemmachines (wie stemt wat) en bij het volgen van goederen in een logistiek proces.

Het technische principe is inmiddels twintig jaar oud en deels door Nedap uitgevonden. In Nedap gaat men ervan uit dat nog wel enige ontwikkeling binnen dit basisprincipe mogelijk is, maar dat de speelruimte afneemt en de noodzaak tot een nieuwe innovatie op dit gebied toeneemt. Producten en diensten op basis van dit principe voor verschillende marktgebieden vormen de hoofdmoot van het aanbod van Nedap. Op het gebied van winkeldiefstalpreventie heeft de Nedap een sterke positie: Nedap is kwalitatief marktleider in anti-winkeldiefstal systemen.

Naast de hoofdmoot aan identificatiesystemen, waarin Nedap vaak het eindproduct levert, is men ook actief op tal van andere gebieden. Elektrische voedingen bijvoorbeeld, worden al langer geproduceerd dan identificatiesystemen. Men produceert op vele gebieden als toeleverancier, onder andere apparatuur voor schuifdaken van auto's. Vanuit de uitgebreide mogelijkheden die Nedap heeft, wordt voortdurend gezocht naar nieuwe producten. Als toeleverancier op de wereldmarkt zijn er vele mogelijkheden, maar de toegang op nieuwe marktgebieden - die vaak door grote bedrijven wordt bepaald - is lastig en vergt hoge prestaties en grote flexibiliteit.

Nedap heeft haar activiteiten gesegmenteerd naar een aantal marktgebieden, waarvan de meeste gericht zijn op toepassing van identificatiesystemen.

*Per marktgebied wil Nedap zich organiseren in de vorm van een zo zelfstandig mogelijke marktgroep* waarbinnen het complete dienstverleningsproces, zowel het primaire proces als het besturingsproces, voor een marktgebied plaatsvindt. Het is de bedoeling dat er zes tot acht van dergelijke marktgroepen komen. De eerste marktgroep, de marktgroep Winkeldiefstalpreventie is eind 1993 formeel opgericht. Daartoe zijn medewerkers uit alle betrokken functionele eenheden van de Nedap in de marktgroep WD opgenomen.

Een aantal andere marktgroepen begint zich inmiddels op informele basis te vormen.



Winkeldiefstal is een *complex probleem* met vele mogelijke oorzaken, die kunnen leiden tot diefstal door klanten, personeel en toeleveranciers.

Niet alleen het niveau van de diefstalpreventie neemt toe, maar daardoor ook de inventiviteit van winkeldieven. Nedap zoekt de oplossing in een *geïntegreerde combinatie van techniek, organisatie (processen/procedures) en opleiding*.

Derving (=verlies) van omzet in winkels ten gevolge van winkeldiefstal is een groeiend probleem: winkeldiefstal neemt toe, toezicht en winstmarges nemen af.

Bij WD worden drie soorten producten/diensten onderscheiden: *maatwerk-nieuw, maatwerk-bekend en standaard*. De verhouding tussen maatwerk en standaard is in 1995 40% - 60%.

Gestreefd wordt naar meer maatwerk in de vorm van complete concept-oplossingen.

Productie vindt meestal plaats in korte series.

In veel gevallen kan het maatwerk beperkt blijven tot situationeel specifiek gebruik van bestaande apparatuur. Het leveren van maatwerk vergt een organisatie die het hele primaire proces ontwikkeling -verkoop -productie -service geïntegreerd aan een klant kan aanbieden.

De *omzet* van Nedap als geheel bedroeg fl 138 miljoen in 1994<sup>2</sup>.

Circa 430 mensen zijn in vaste dienst, waarvan circa 350 in Groenlo. De overige 80 werken in twee dochter-verkooporganisaties in Nederland en Duitsland<sup>3</sup>. Daarnaast wordt er in aanzienlijke mate gebruik gemaakt van *uitzendkrachten* ten behoeve van het opvangen van variabele capaciteitsbehoefte. Het percentage ziekteverzuim in Nedap schommelt de laatste jaren tussen 3 en 4 %. Tweederde van de mensen heeft een opleiding op middelbaar en /of hoger niveau.

## 7.2.2 Ontwikkeling

In de ontwikkeling van Nedap worden drie fasen onderscheiden.

### Eerste fase 1: traditioneel technisch toeleveringsbedrijf

Nedap is opgericht in 1929 en de hoofdvestiging bevindt zich sinds 1946 in Groenlo in de Achterhoek. In deze eerste fase was Nedap een traditioneel toeleveringsbedrijf dat tot omstreeks het midden van de jaren vijftig relatief eenvoudige apparaten produceerde. In deze apparaten werden met name mechanische en elektrische capaciteiten gecombineerd: onder andere transformatoren met toepassing in drukkellen voor huizen en bedrijven. De organisatie had een functionele hiërarchische structuur.

---

<sup>2</sup> Na een slappe periode in het voorjaar van '95 is de omzet gestegen tot boven de fl 180 miljoen in 1997 en de *winst* is gestegen van fl 10,8 miljoen naar fl 15,4 miljoen (Elsevier-magazine, oktober 1998). Over de omzet en de omzetontwikkeling van de marktgroep WD zijn hier geen cijfers beschikbaar.

<sup>3</sup>Nedap heeft verzocht het aantal medewerkers in de marktgroep WD niet te publiceren.

### **Tweede fase: toenemende kennisintensiteit en via crisis naar innovatief bedrijf**

Vanaf het midden van de jaren vijftig nam de benodigde kennisintensiteit toe. In de jaren zeventig werd de elektronica toegevoegd, in de tweede helft van de jaren tachtig ook software/informatica. Het kennisniveau op deze gebieden is voortdurend gegroeid. Het eveneens sterk toenemende opleidingsniveau in de organisatie leidde tot een *ingrijpende cultuurverandering*, dat wil zeggen van eigen slimheid als uitgangspunt naar aansluiting op internationale technologische ontwikkeling. Dit betekende het binnenhalen van kennisdragers die met hun hoofd werkten in plaats van met de handen.

Sinds halverwege de jaren zeventig is de benodigde kennis steeds meer gericht op multidisciplinaire kennis voor identificatiesystemen. Een opdracht ten behoeve van winkeldiefstalpreventie vormde de basis voor de uitvinding en ontwikkeling van het eerste identificatiesysteem. De verdere ontwikkeling van dit systeem vormde de belangrijkste drager voor de overschakeling naar de innovatieve organisatie in de jaren tachtig.

In een slechte markt raakte Nedap in 1981-1982 in een crisissituatie, wat noodzaakte tot een ingrijpende heroriëntatie. Deze heroriëntatie leidde tot een inkrimping van 320 mensen naar 240 *en de keuze voor een toekomst als innovatief bedrijf met een grotere marktgerichtheid*. De omzet was toen fl 38 miljoen (in '94 fl 138 miljoen). Na de keuze voor een innovatief bedrijf zijn er geen ontslaggolven meer geweest en is er onder de vaste medewerkers weinig verloop. Men wil de veranderingen in de organisatie zoveel mogelijk met eigen mensen realiseren.

### **Derde fase: naar zelfsturing en opdeling in marktgroepen**

*De verandering van de interne organisatie* in de richting van een innovatief bedrijf kwam in de tweede helft van de jaren tachtig op gang. Dit gebeurde onder leiding van een tweehoofdige directie.

De eerste marktgerichte vernieuwing in de organisatiestructuur was het introduceren van *profitcenters* (onderverdeeld in Detectie, Specials, Voedingen en Veecode). Deze profitcenters waren met name gericht op de integratie van Verkoop en Ontwikkeling, die conform deze indeling intern werden onderverdeeld. Binnen Verkoop ontstonden daardoor productgroepen. Vooral aan de voorkant van het primaire proces - vanuit de klant gezien - ontstond een vorm van matrix-organisatie met een verantwoordelijk functionaris per profitcenter én per functioneel gebied in de structuur.

De profitcenters zijn niet tot ontwikkeling gekomen. Door de matrix werden de structuur en de hiërarchie slechts gecompliceerder. De samenwerking op het niveau van de leiding van de profitcenters en de functionele eenheden was problematisch. Men had te veel last van 'rangen en standen'. 'Bepaalde mensen gingen te hard roepen' en er werd besloten om weer terug te gaan naar één grote Nedap-organisatie. Toch bleef de interne onderverdeling binnen Verkoop en Ontwikkeling naar product/marktgebieden gehandhaafd. Binnen het primair proces had deze indeling wel tot verbetering van de samenwerking geleid.

Vanwege de problemen in de hiërarchie - in het bijzonder in het middenkader - die de omschakeling naar een grotere marktgerichtheid in de weg stonden, is sindsdien gekozen voor *vermindering van de hiërarchie en toename van de zelfsturing*.

Bij Verkoop werd het *management geleidelijk geheel afgeschaft* en kregen de medewerkers

eigen klantenpakketten, opgedeeld naar productgroepen met aanvankelijk nog een coördinator en daarna directe rapportage aan de directie.

Bij Ontwikkeling/R&D - tot nu toe de belangrijkste discipline bij Nedap - is er een coördinator per productgebied en een manager voor Ontwikkeling als geheel, die zich niet als hiërarchische baas profileert.

In de productie wordt sinds een aantal jaren geëxperimenteerd met *zelfsturende teams/ autonome groepen*. In groepen van 6-8 productiemedewerkers regelt men zelf het productieproces met assemblage en testen, en ook routinetaken in prototypen, productieplanning, inkoop, verkoop, voorraadcontrole en financiële administratie. Er wordt gestreefd naar integratie van deze groepen met productontwikkeling, met grotere invloed op prototyping en verbetering van het ontwerp vanuit productieoptiek. Dit heeft inmiddels in een aantal groepen al forse verbeteringen in kosten en doorlooptijd opgeleverd (Paashuis, 1995).

*Binnen de functionele hoofdstructuur is de formele hiërarchie zoveel mogelijk afgeschaft en werken de medewerkers in toenemende mate samen op basis van zelfsturing.* Het middenkader in het management heeft het hier over het algemeen moeilijk mee.

In het primaire proces gaat deze verandering de hoger geschoolde 'professionals' bij Verkoop en Ontwikkeling meestal soepeler af dan lager geschoolde mensen in de productie. Binnen de productie gaat het gemakkelijker in het hoogwaardiger werk - onder andere afmontage en testen - en moeizamer in het routinewerk - onder andere bij het maken van elektronische printplaten.

Sinds het begin van deze fase neemt binnen Nedap geleidelijk de innovatieve geest het over van volgzzaamheid en hokjesgeest in de hiërarchische structuur.

*Centraal uitgangspunt is: vraag je voortdurend af waarom je iets doet en voor wie; neem zelf het initiatief tot verbetering en ga de betrokkenen langs voor instemming.* Er hoeft niet te worden gewacht op vergadercircuits. *Regel het zoveel mogelijk in onderlinge afstemming tussen direct betrokkenen.* Borging vindt plaats door R&D (= Ontwikkeling) en de Kwaliteitsdienst. Kortom: Nedap wil van een hiërarchische gehoorzaamheidscultuur naar een initiatiefcultuur op basis van zelfsturing.

Het ontwikkelingsproces van maatwerkvraag tot productieopdracht is in het kader van de *kwaliteitszorg* op hoofdlijnen vastgelegd. Daarbij zijn onder andere de mijlpalen in het proces aangegeven, met de benodigde besluitvormingsprocedures en de vertegenwoordiging van de betrokken functionele disciplines per product/marktgebied.

De voorzittersrol werd gelegd bij R&D, evenals het projectleiderschap voor het multidisciplinaire ontwikkelingsproces per project. De projecten en de besluitvorming daarover vinden vooral plaats in een samenspel tussen Ontwikkeling (vooral elektronica), Verkoop (ondersteuning in de specifieke situatie bij de inrichting en toepassing) en Service (technische situationele oplossingen door monteurs). De realisatie in de productie staat (zeker voor de start van de marktgroepen) nog relatief los van het ontwikkelingsproces.

*De marktgroepen ontstaan vanaf 1993 met name vanuit de samenwerking per product/marktgebied in de besluitvorming over het ontwikkelingsproces.* De formele start van de marktgroep WD was eind '93.

Het inzicht is doorgebroken dat er een zo kort mogelijke verbinding moet zijn tussen de markt en de gehele procesketen binnen Nedap. Problemen mogen niet meer zoek raken in de

(matrix-)structuur van Nedap als geheel, maar moeten binnen de marktgroep écht worden opgelost. Daar ligt de integrale verantwoordelijkheid in de gehele groep. De marktgroep moet als geheel vooral op de markt gericht zijn; de *markt-gerichtheid wordt belangrijker dan de techniek-gerichtheid*, hoewel die niet verwaarloosd mag worden.

Bijvoorbeeld bij de recente terugval in de vraag uit Duitsland werd iedereen in de marktgroep gemobiliseerd om dat op te vangen, ook de mensen in indirecte functies. Vooral door deze werkelijke complete gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft de introductie van de marktgroep WD een grote schok teweeggebracht bij de betrokken mensen; men werd zich ervan bewust dat men het echt zelf moet doen en de leiding van Nedap niet meer voor de toekomst zorgt. Vooral in de fabriek betekent dit een zeer grote ingreep: van stopwatch-controle naar zelfsturing. De mensen daar zijn volgens de gesprekspartners overdonderd door deze ontwikkeling.

De invoering van zelfstandige marktgroepen leidt ertoe dat verder wordt gegaan dan de matrixstructuur met profitcenters: de functionele hoofdstructuur van Nedap wordt opgeheven, waardoor binnen Nedap als geheel zes tot acht zelfsturende ondernemende 'Nedapjes' ontstaan.

Zoals al op pagina 251 is aangegeven, werden uit bijna alle functionele gebieden van Nedap voor WD medewerkers afgezonderd en formeel binnen de marktgroep geplaatst en is bewust van bovenaf geen hiërarchische structuur in de marktgroep aangebracht.

Tijdens de ontwikkeling van de marktgroep WD stond (*anders dan door de leiding werd gehoopt*) binnen de marktgroep geen ondernemend leider van het geheel op, die het voortouw nam en de ontwikkeling van de marktgroep de door de leiding gewenste vaart gaf. De informele leider van de samenwerking, afkomstig uit R&D, zou dit wellicht wel kunnen, maar wilde de positie van formeel eindverantwoordelijk leider niet op zich nemen (onder andere vanwege de zeer hoge verwachtingen van de leiding ten aanzien van de te leveren inzet).

Sinds voorjaar '95 is één van de bedrijfsleiders - die de rol van eindverantwoordelijk leider wel op zich wilde nemen - aangesteld als directeur van de marktgroep. De nieuwe directeur WD stelde als voorwaarde dat de directie van de Nedap zich slechts op afstand zou bezig houden met de gang van zaken in de marktgroep.

Het aanstellen van de directeur WD maakte het mogelijk om van binnenuit de structuur verder vorm te geven. De gedachten daarover zijn ten tijde van het onderzoek nog in een pril stadium. Tot kort daarvoor ging de leiding er vanuit dat er slechts zeer weinig interne structurering moest plaatsvinden en medewerkers zich zoveel mogelijk over de volle breedte van het primaire proces dienden te ontwikkelen.

Wat de vorderingen in de marktgroep betreft, wordt signaleerd:

- dat met name de integratie van de productie en ondersteunende processen in het proces als geheel op gang begint te komen,
- dat de coördinatie van verkoop en ontwikkeling onder grote druk staat - onder andere, omdat door het aantreden van de nieuwe directeur de greep van deze twee coördinatoren op de algemene coördinatie sterk is afgenomen,
- dat de organisatie van de marktgroep nog in hoge mate functioneert op basis van informele bilaterale ad hoc contacten, binnen en tussen de functionele groepjes; enkele van deze functionele groepjes zijn inmiddels wel ruimtelijk bij elkaar geplaatst: ontwikkeling/verkoop/inkoop bij elkaar en productie/werkvoorbereiding bij elkaar.

**Directeur over de ontwikkelingen bij Nedap:**

... Als u de analyse van Toffler gelooft, en wij doen dat, dan zal een van de kenmerken van een succesvolle organisatie zijn dat ze *voortdurend verandert*. Zo'n organisatie zal zich na enige tijd ook niet meer druk maken over de precieze structuur, functiebeschrijvingen, et cetera...

Terwijl de concurrentie in ons werkgebied steeds groter wordt, worden de klanten wisselvalliger en wordt de gebondenheid lossier en laconieker. Het geleverde product evolueert in de richting van *systemen en dienstverlening*. Tevens blijkt dat het ter beschikking hebben van vele potentiële mogelijkheden gepaard gaat met onzekerheid ten aanzien van het tijdstip waarop die mogelijkheden zich materialiseren. Anders gezegd: de *juiste 'timing'* is bepalend. In de elektronica is - zeg over de laatste tien jaar - een verschuiving opgetreden van het technische 'hoe' naar het *markt 'hoe'*. De grote onbekende is veel meer de markt geworden, de laatste met technische mogelijkheden is boordevol. Dat betekent niet dat men op technische excellence kan afdingen, maar wel dat bekwaam marktinzicht belangrijker is geworden. En dus ook marktverkenning en signalering. Steeds meer is er een goede dialoog nodig tussen 'commercianten', ontwikkelaars en klanten...

*De grootste belemmering bij veranderingen echter is het vasthouden aan status*. Statusgevoel draagt voor de onderneming niets bij, maar heeft de medewerker nodig om zijn 'rang' in de organisatie te demonstreren; een organisatie die eigenlijk *geen rangen en standen zou moeten kennen*. Het afbouwen van dat statusgevoel is zeer belangrijk... Gelukkig gaan veranderen en het afbouwen van statusgevoel hand in hand. Als leiding realiseren wij ons daarbij dat elke benoemde baas een flinke hoeveelheid hiërarchische narigheid en organisatorische verstarring met zich mee brengt. *Hiërarchie moet daarom zeer kritisch getoetst worden aan de toegevoegde waarde die zij levert aan het arbeidsproces*... Wij denken dat het genoemde signaleringsproces alsmede het aanpassingsproces het beste tot hun recht komen in een organisatie die bestaat uit *kleine groepen met een eigen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid*. Een dergelijke opzet betekent overigens wel dat met name de leidinggevendenden sterk ondernemingsgeoriënteerd dienen te zijn ...

Innovatie vraagt om een cultuur van *weinig regels en voorschriften*. Ook een cultuur waarin een *zekere mate van ongehoorzaamheid wordt aangemoedigd*. Slaafse medewerkers worden op den duur vervangen door de computer...

Er zijn enkele cellen in de fabriek gevormd van 6-8 man die een reeks qua techniek en markt samenhangende producten maken. Doel is om te bezien in hoeverre een dergelijke groep geleerd kan worden zich als zelfstandige onderneming te gedragen. Wij hebben *zeer bewust in de groep geen leiding aangewezen en geen structuur gebracht*. ... *De te verwachte oogst is: minder fouten door minder personen in de procesketen, hogere kwaliteit, kortere doorlooptijd, flexibeler, lagere kosten door minder overhead, toenemende motivatie in de keten*. Dat is belangrijk, want het doel van ons werk is, dat zoveel mogelijk mensen in de organisatie arbeidsbevrediging en plezier in hun werk vinden.

Lezing van directeur van Nedap (september 1994)

Als bijlage bij de lezing is het organisatieschema van een marktgroep toegevoegd (zie schema 7.2), met de volgende toelichting:

Een dergelijke vorm moet functioneren alsof de werkzaamheden in één persoon zouden worden verenigd. Noodzakelijk is teamgevoel, met neuzen dezelfde klant op, geen hokjesgeest waardoor raakvlakken scheidingsmuren worden, dat is funest. *In de komende tijd zal de aandacht binnen Nedap gericht zijn op een organisatie waarin de werkzaamheden van een product of groep van producten tot een*

*grotere eenheid worden samen gesmeed.*

De toenemende concentratie op de eigen 'corebusiness' met bijbehorende kennis, leidt er vooral in het huidige decennium toe dat werkzaamheden die daar buiten vallen steeds meer worden uitbesteed. De flexibiliteit is daardoor en door het toenemend gebruik van uitzendkrachten toegenomen.

Men beschikt in 1995 over een ontwikkelingsgroep van 65 medewerkers. 10% van de omzet gaat naar ontwikkeling, in het bijzonder applicatieresearch.

De aandacht is verschoven van het leveren van apparaten naar het leveren van systemen en diensten. Intern richt men zich vooral op het verhogen van kennis.

### 7.2.3 Profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie

Het profiel in het bestuurlijk spanningsveld tussen interafhankelijkheid en autonomie wordt aangegeven met behulp van twee uitersten: het dienstverleningsuitgangspunt op basis van zelfsturing en partnership en het hiërarchisch uitgangspunt. Tussen die uitersten is op tien dimensies gescoord. (Zie ook voetnoten 3 en 4 op pagina 162, hoofdstuk 5). Het resultaat is in schema 7.1 weergegeven.

Hier worden de uitkomsten op hoofdlijnen gepresenteerd. In de uitwerking per organisatie-aspect (structuur, processen, ontwikkelingsproces) wordt nader op onderdelen ingegaan.

*Enkele kanttekeningen over de wijze van scoren worden vooraf gemaakt in een voetnoot<sup>4</sup>.*

De uitkomst is op hoofdlijnen de volgende:

- Op de *externe condities* (dimensies 'toegevoegde waarde voor klanten' en 'omgeving') is *unaniem duidelijk tot extreem aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt gescoord*. Vanuit Verkoop wordt aangegeven dat de behoefte aan maatwerk bij de eindgebruiker er wel is en toeneemt, maar dat de directe klanten - dat wil zeggen vooral de eigen dealers - nog niet zo op maatwerk zijn ingesteld.

Er wordt op gewezen dat door klanten naast kwaliteit en maatwerk ook scherp op de prijs wordt gelet. Een aantal gesprekspartners signaleert een forse verschuiving in zowel de vraag als in het Nedap-aanbod van kwantiteit/massa naar kwaliteit/maatwerk in de laatste tien jaar. Iemand gaf aan dat in de electronicabranche in het algemeen 'iedereen die niet werkt op basis van persoonlijk commitment in de dienstverlening in toenemende mate een

---

<sup>4</sup> In de scores hebben de meeste gesprekspartners per dimensie één score aangegeven, namelijk de eigen beleving van de situatie in de marktgroep. Men maakt geen verschil tussen de eigen situatie en de situatie van de marktgroep als geheel, met enkele uitzonderingen die met name afkomstig zijn van de representanten van Service en Prototypen. Beide relatief kleine afdelingen werken voor de organisatie als geheel. De geïnterviewde medewerkers van deze afdelingen werken weliswaar overwegend voor de marktgroep, maar maken ook nog duidelijk deel uit van de afdeling.

De meeste gesprekspartners hebben niet in de score aangegeven wat de gewenste situatie is, maar *unaniem werd in het gesprek gesteld dat de markt vraagt om het dienstverleningsuitgangspunt en men dat zelf ook wil, met de bijbehorende scores op alle dimensies*.

Bij de scores dient verder te worden opgemerkt dat het de *beleving is van de mensen met een coördinerende rol in de marktgroep*; de score van de directie van Nedap en van de mensen 'op de werkvloer' zonder coördinerende taak - dat wil zeggen de achterban - ontbreken. Volgens de gesprekspartners leeft de marktgroepontwikkeling nog aanzienlijk minder bij deze laatste categorie medewerkers dan bij de coördinatoren zelf.

- probleem heeft'; dit zou in deze branche bijvoorbeeld harder gaan dan in de metaalbranche.
- Ten aanzien van de *interne condities* (cultuur, structuur en besluitvorming) *is de spreiding in de score groter en ligt de gemiddelde score op deze dimensies ongeveer op 1/3 aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt.*  
De disciplines die het meest bij productontwikkeling betrokken zijn - de relatief hoogst opgeleide 'professionals' uit Verkoop, R&D, en Service - scoren ongeveer in het midden tussen beide uitgangspunten.  
De vertegenwoordigers van Productie en de voorwaardenscheppende disciplines scoren duidelijk aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt, met uitzondering van de score op besluitvorming voor de organisatie als geheel in het midden tussen beide uitgangspunten door Inkoop, Kwaliteitszorg en Prototypen.  
De beide bedrijfsleiders, waaronder de directeur WD, scoren ruim aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt.  
Van de interne condities scoort de dimensie 'besluitvorming' over het algemeen minder op het dienstverleningsuitgangspunt.  
Iedereen geeft aan duidelijk aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt te willen uitkomen. Men staat achter de uitgangspunten van de marktgroep en de bijbehorende interne condities. Een aantal gesprekspartners merkt op dat voor velen de tijd dat men zich nog duidelijk in het hiërarchisch model bevond nog maar kort geleden is. De grote schok begon, vooral in de fabriek, pas een jaar geleden door de invoering van de marktgroep.
  - Op de *micro-dimensies* ('relatie tussen organisatieniveaus' en 'proces tussen en verantwoordelijkheid op aansluitende organisatieniveaus') *is de spreiding in de scores het grootst en ligt het gemiddelde enigszins links van het midden aan de kant van de dienstverlening.*  
Ook hier scoren de meest betrokkenen bij productontwikkeling de situatie in de marktgroep het minst in de richting van het dienstverleningsuitgangspunt; hun gemiddelde ligt enigszins aan de kant van het hiërarchisch uitgangspunt.  
De vertegenwoordigers van de productie en de voorwaardenscheppende disciplines scoren tussen het midden en ruim aan de kant van het dienstverleningsuitgangspunt.  
De bedrijfsleiders scoren ruim aan de kant van de dienstverlening.  
De beide representanten van Prototypen scoren ook hier de eigen situatie duidelijk aan de kant van de dienstverlening en de situatie in de marktgroep als geheel aan de kant van het hiërarchisch uitgangspunt.
  - *Over het geheel genomen blijkt dat de externe condities vragen om de kwaliteiten die horen bij het dienstverleningsuitgangspunt en de gesprekspartners dit ook zelf willen.*  
De *interne condities* in cultuur, structuur, en vooral besluitvorming *zijn minder verevorderd en vertonen nog ambivalentie tussen beide uitgangspunten.*  
*De ambivalentie in de huidige situatie is nog duidelijker zichtbaar op microniveau in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden.* Gemiddeld ligt deze score enigszins aan de kant van de dienstverlening, maar menigeen beoordeelt de situatie in de marktgroep nog midden tussen beide uitgangspunten of overwegend aan de kant van het hiërarchisch uitgangspunt.  
De marktgroep is dus wel op weg naar realisatie van het dienstverleningsuitgangspunt, maar heeft nog een aanzienlijke weg te gaan wanneer men de externe condities wil laten sporen met de interne condities en de microsituatie.

### De Proto-afdeling als prototype van de nieuwe organisatie

De Proto-afdeling - de plaats waar ontwerp en werkelijkheid elkaar ontmoeten - vindt (volgens beide representanten, zie ook hun score) van zichzelf dat men al een aantal jaren duidelijk aan de kant van de dienstverlening zit, maar dat de rest van de organisatie zich nog overwegend aan de kant van het hiërarchisch uitgangspunt bevindt. De technische Proto-afdeling vindt dus dat men zelf ook in organisatorisch opzicht prototype is in de realisatie van het dienstverleningsuitgangspunt waarin denken en doen in het eigen werkproces zijn geïntegreerd.

Zijn de samenhangende scores op de tien dimensies ook terug te vinden in de gemaakte keuzen ten aanzien van marktpositionering en de sturing/verhoudingen?

Nedap kiest voor een innovatief bedrijf met hoogwaardige maatwerk-dienstverlening als uitgangspunt van de marktpositionering, hetgeen aansluit op de scores op de externe condities.

Wat de sturing/verhoudingen betreft, kiest Nedap voor een besturingssysteem op basis van klantgerichte zelfsturing en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de dienstverlening als uitgangspunt van de sturing/verhoudingen. Dit blijkt uit door de leiding veelgebruikte stellingen als ‘vraag je voortdurend af waarom je iets doet en voor wie en regel verbetering zelf met betrokkenen’, ‘gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat van de marktgroep’, ‘zonder rangen en standen’ en ‘zo weinig mogelijk hiërarchie’.

In de realisatie van dit streven wordt uitgegaan van een ontwikkelingsproces zonder van bovenaf opgelegd recept.

Zoals eerder aangegeven, werd de marktgroep WD opgericht zonder formele interne hiërarchie, zij het dat in de coördinatiegroep de coördinator R&D de leiding kreeg. Toen de ontwikkeling van de sturing van de marktgroep als geheel naar de mening van de Nedap-leiding te lang op zich liet wachten, omdat geen ‘ondernemende natuurlijke leider kwam bovendrijven’, werd de directeur WD aangesteld. Volgens de Nedap-leiding was een vacuum in de besluitvorming en de voortgang ontstaan door gebrek aan leiding.

Door de aanstelling van de directeur WD als marktgroepleider ontstond formeel gezien een ‘rest-hiërarchie’ binnen de marktgroep, in aansluiting op de directie van Nedap als rest-hiërarchie van de organisatie als geheel. *Ondanks het gekozen algemene uitgangspunt van de sturing/verhoudingen wordt in de relatie tussen organisatieniveaus dus nog niet uitgegaan van zelfsturing op en positioneel gelijkwaardig partnership tussen organisatieniveaus.*

Als kenmerken van de sturing wordt uitgegaan van situationeel leiden en volgen, innerlijke motivatie en ervaringsleren in de marktgroep, *zij het dat in dit stadium van het ontwikkelingsproces deze keuze niet spoort met de relatie met de mensen in de ‘rest-hiërarchie’ vanwege de positionele ongelijkwaardigheid.*

Deze ambivalentie is zichtbaar in de scores op de interne condities en de relaties tussen organisatieniveaus op microniveau.

## 7.3 Structuur

### 7.3.1 Formele structuur

In de schets van Nedap op hoofdlijnen is de ontwikkeling naar marktgroepen in het kort weergegeven. Er wordt nu nader ingegaan op de structuur, in het bijzonder voor de markt-



groep WD. In bijlage 8 zijn schema's opgenomen van de organisatiestructuur voor de invoering van de marktgroepen (bijlage-schema 8.1) en van de beoogde marktgroepenstructuur (bijlageschema 8.2), waarvan alleen de marktgroep WD eind 1993 formeel is ingevoerd.

### De marktgroepenstructuur

De marktgroep als uitgangspunt voor de organisatiestructuur wordt als volgt door Nedap omschreven: *'Een marktgroep heeft een zo eenvoudig mogelijke werkwijze en organisatiestructuur, waarbij de verantwoordelijkheid eenduidig vastligt.'*

In de toelichting wordt daar onder andere het volgende aan toegevoegd: 'Systemen om onvolkomenheden van anderen te signaleren willen we niet. We gaan uit van de ideale situatie dat iedereen zijn/haar verantwoordelijkheid nakomt. Dit houdt in dat bij fouten de gevolgen nog sterker naar voren komen en het bijna te laat is om ze op te lossen. De 'pijn' bij fouten wordt dus nog beter voelbaar. Klachten worden teruggekoppeld naar de verantwoordelijke eenheid die het product heeft geproduceerd en daar door die eenheid opgelost.'

In het organisatieschema van de marktgroepenstructuur wordt voor iedere marktgroep aangegeven dat de marktgroep verantwoordelijk is voor het *gehele cyclische primaire proces R&D-verkoop-fabricage*. Marketing en Personeel worden aangegeven als stafeenheden onder de directie. Automatisering, Administratie, Fabricage/Inkoop/Quality-assurance en R&D zijn opgenomen als ondersteunende eenheden naast de marktgroepen. De verticale lijnen geven aan dat de marktgerichte marktgroepenstructuur dominant wordt, met de marktgroepen direct hiërarchisch ondergeschikt aan de directie. De ondersteuning/coördinatie vanuit functioneel gespecialiseerde eenheden is aangegeven door horizontale lijnen zonder hiërarchie.

Nedap heeft al lange tijd een tweehoofdige directie, met sinds 1990 de huidige samenstelling van een commercieel/financieel/organisatorische directeur (hier afgekort als directeur c.f.o.), en een technisch/organisatorische directeur (directeur t.o.).

Nedap heeft een managementteam dat naast de directie bestaat uit een bedrijfsleider van de fabriek, drie resultaatverantwoordelijke marktgroepeliders (WD en twee marktgroepen in oprichting), hoofd Administratie en hoofd R&D.

### Vergelijking met vorige structuren: van functioneel naar marktgericht

Zoals al eerder is aangegeven (pagina 253), werden in de tweede helft van de jaren tachtig vanuit een functionele structuur profitcenters voor Verkoop en Ontwikkeling onderscheiden, waardoor voor dat deel van het primair proces een vorm van matrix-organisatie ontstond. Als managementverbetering voldeed deze matrix echter niet; de hiërarchie werd vooral in het middenkader steeds gecompliceerder en er werd vervolgens gekozen voor vermindering van de hiërarchie en toename van de zelfsturing. Binnen de functionele hoofdstructuur werd de formele hiërarchie zoveel mogelijk afgeschaft. Het organisatieschema van 1994 geeft zicht op de uitkomst van deze structuurveranderingen, voor dat de marktgroepenstructuur werd ingevoerd. In dit schema (bijlage 8.1) is in de functionele hoofdstructuur de indeling in respectievelijk Marketing/verkoop, R&D en Bedrijf/productie zichtbaar.

Tevens is de aanzet voor een matrix aangegeven door de horizontale lijnen in het primair proces in een aantal product-/marktgebieden. Marketing en R&D zijn daartoe opgedeeld in enkele product-/marktgerichte groepen.

Binnen het productiebedrijf is er een indeling naar achtereenvolgende fasen in het productie-

proces.

Als centrale stafeenheden zijn opgenomen: Administratie, PR, Juridische Zaken, O&A, Secretariaat, Algemene Zaken, Personeelszaken en Kwaliteitszorg.

Vanuit deze situatie wordt de marktgroepenstructuur ingevoerd, met het hiervoor besproken organisatieschema als uitgangspunt.

Uit het bovenstaande blijkt dat Nedap overstapt van een functionele organisatie met aanzetten voor procesintegratie in een matrix, naar een *marktgerichte procesorganisatie met complete/multifunctionele en zelfstandige marktgroepen, aangevuld met enkele centrale coördinerende/ondersteunende eenheden op functionele gebieden.*

*Het ordeningsprincipe verandert dus op het niveau van de hoofdstructuur van functioneel opgedeelde taakverantwoordelijkheid naar geïntegreerde marktgerichte procesverantwoordelijkheid.*

In het verleden konden werknemers het geheel niet overzien en dus ook niet de eigen bijdrage. Men wist niet/onvoldoende wat de klant nodig heeft en er waren te veel 'eilandjes' en 'muren' in de organisatie.

In het nieuwe concept is er in de marktgroepen een *zo kort mogelijke dienstverleningsketen van kernprocessen* die begint bij de klant. *Interne schakels in de keten zijn zelfsturend en dienstverlenend in een gelijkwaardige klant-dienstverlener verhouding.* Zo nodig worden mensen in interne schakels - bijvoorbeeld productie - direct in contact met de klant gebracht voor een goede afstemming. In de marktgroepen moet verder uitkristalliseren hoe dit werkt. Een betere integratie wordt wat de organisatiestructuur betreft, niet alleen gezocht in de 'permanente structuur', maar ook in tijdelijke structuren. Er wordt steeds meer gewerkt in multifunctionele projectgroepen, met name in de ontwikkelingsfase van opdrachten.

In toenemende mate wordt specialistisch werk dat niet tot de kerntaken behoort, uitbesteed/ingekocht. In de fabricage betekent dit uitbesteding van de meeste specialistische bewerkingen in het fabricage proces - metaalbewerking, kunststof, wikkelen - en de gereedschapmakerij. Zelf houdt men de vaardigheden op deze gebieden voor 'eerstelijnszorg' op peil in een centrale ondersteunende eenheid. De overige activiteiten in het productieproces - inkoop, werkvoorbereiding/calculatie, magazijn en montage - vinden plaats in de marktgroepen; distributie/expeditie is opgenomen tot en met verpakken. Aansturen van de administratieve afhandeling en aanlevering vinden plaats in de centrale expeditie, waar het vervoer wordt verzorgd.

## **Organisatiestructuur marktgroep WD**

Het organisatieschema dat Nedap gebruikt om een indicatie te geven van de structuur van een marktgroep is een schema dat afkomstig is uit de sociotechniek (onder anderen Van Amelsfoort cs, 1993). Met enkele kleine aanpassingen is dit de platte structuur waarvan werd uitgegaan bij de start van de marktgroep WD (zie schema 7.2). In deze structuur is de sinds begin 1995 ingevoerde leidinggevende positie van directeur WD niet opgenomen.

Deze structuur van marktgroep WD is gebaseerd op functionele groepen en een multifunctionele groep coördinatoren. De functionele groepen zijn afkomstig uit de functionele eenheden in de oude hoofdstructuur.

De situatie van de functionele groepen ten tijde van het onderzoek is als volgt:

- *Verkoop/marketing*  
Verkoop beheert en onderhoudt de internationale relaties met dealers - vooral in Europa - en met de twee dochter-verkooporganisaties in Nederland en Duitsland. De gevolgen van de marktgroeporganisatie voor deze relaties en dochterorganisaties moeten nog blijken. De nieuwe directeur WD redeneert vanuit de markt/klant en heeft dit tot een van de eerste prioriteiten gemaakt.  
Omdat Nedap van dominantie van R&D/techniek naar dominantie van de marktgerichtheid/marketing wil, zal er in de verkoop/marketing-discipline veel veranderen. Tot nu toe ligt het accent op korte-termijn verkooptransacties in het primaire proces en is de inbedding in een strategische marketingbenadering nog minder ontwikkeld. Door de dominantie van R&D/techniek is er nog meer aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe technieken dan voor het opbouwen en onderhouden van een relatienetwerk met klanten. Opgemerkt wordt dat bestaande klanten te veel worden verwaarloosd.
- *Ontwikkeling/R&D*  
Meerdere gesprekspartners vinden de leiderspositie van R&D in het proces - leider in projecten en tot kort voor het onderzoek ook in de marktgroep - niet meer vanzelfsprekend, ondanks de kwaliteiten van deze mensen. De coördinator van R&D heeft een duidelijk en positief stempel op de opbouw van de marktgroep tot nu toe gezet, met veel aandacht voor de ontwikkeling van het proces en het productbeleid. Door de afbouw van de sturende taak van R&D heeft hij het accent verlegd naar het werken aan een grotere procesgevoeligheid van de andere coördinatoren.

Schema 7.2: Organisatiestructuur marktgroep WD, uitgangssituatie

- *Service*  
Service-medewerkers werken voor de marktgroep vanuit de Service-binnendienst, die de buitendienst met monteurs in de dochter-verkooporganisaties ondersteunt. Men vindt het jammer dat Service niet echt mee wil doen in de marktgroep en apart blijft (de Nedap-

leiding gaat ervan uit dat dit wel gebeurt, met name door integratie met Verkoop en R&D). Alleen zogenaamde retourreparaties worden binnen de marktgroep verzorgd. Service levert een essentieel technisch/situationeel deel in de conceptontwikkeling en installeert en repareert. In de coördinatie in de marktgroep speelt Service tot nu toe naast Ontwikkeling en Verkoop een gewaardeerde en actieve rol. Intern in Service is er sprake van te veel solisme en hiërarchisch leiderschap, waardoor service als essentiële schakel in het proces wordt verzwakt.

- *Fabricage/werkvoorbereiding*

In de fabricage worden twee productielijnen onderscheiden die ieder door een subgroep worden verzorgd: 'zuilen' - dat wil zeggen de poorten die worden gepasseerd bij identificatie -, en 'elektronica' - dat wil zeggen de elektronische apparatuur die benodigd is voor identificatie. Het magazijn en logistiek komen er nog bij.

- *Uitbesteding/inkoop*

De inkoop wordt steeds beter in het gehele proces geïntegreerd.

- *Administratie*

De administratie van de marktgroep is in het eerste jaar nog hoofdzakelijk in een uitzoekfase. Het administratieve gedeelte van het gehele proces, inclusief de daaraan gekoppelde managementinformatie, wordt in kaart gebracht en waar mogelijk verbeterd. Dit jaar is voor het eerst voor de marktgroep gebudgetteerd.

- *Kwaliteitsborging*

De eenheid functioneert als één geheel binnen Nedap.

Evenals beide voorgaande disciplines wordt kwaliteitsborging beschouwd als een intern ondersteunende/dienstverlenende activiteit in de marktgroep. Deze discipline werkt als 'toets van de toets' door de mensen in het primaire proces en stelt in samenwerking met deze mensen kwaliteitsbeleid/-regels op. Daartoe zal een specifiek kwaliteitshandboek voor de marktgroep worden gemaakt.

Het product van de marktgroep is niet ISO-gecertificeerd, terwijl dit in enkele andere potentiële marktgroepen/voormalige profitcenters wel het geval is. Binnen Nedap is men niet enthousiast over de ISO-normering; men vindt deze te centralistisch en regulerend.

- *Proto(-typen)*

De Proto-afdeling blijft een kleine centrale dienstverlenende afdeling ten behoeve van de marktgroepen waar nieuwe prototypen worden getest. Intern heeft men zich georganiseerd naar de verschillende marktgroepen.

Na deze situatiebeschrijving wordt nu nader ingegaan op door gesprekspartners *gesignaleerde knelpunten en keuzemogelijkheden in de marktgroepstructuur* in het licht van het beoogde doel van de marktgroep.

De integratie binnen de marktgroep moet voldoende zijn om geïntegreerd en snel te kunnen inspelen op de ontwikkelingen in en vragen uit de markt, die complex en turbulent van aard is (zie de scores op de externe condities in de vragenlijst).

Binnen de marktgroep en in de Nedap-leiding bestaan over de nieuwe structuur ideeën die nog in een verkennend stadium zijn. De meeste gesprekspartners beschouwen het ontbreken van een duidelijke visie op de interne structurering van werk en mensen als een belangrijke rem op de ontwikkeling van de marktgroep.

Wat de organisatie van het *werk* betreft, is er sprake van grote taakverschuivingen, omdat zoveel mogelijk de in het proces gerelateerde taken worden geïntegreerd, terwijl deze voorheen functioneel gescheiden waren. Men wil weten welke *kernprocessen* zullen worden onderscheiden om daarbinnen de activiteiten te kunnen integreren.

In het verlengde van de situatie van de organisatie van het werk, weten de marktgroepmedewerkers onvoldoende in welke *mensen* ze vooral moeten investeren ten behoeve van teamvorming naar meer multifunctionele teams vanuit de functionele groepen. Een aantal mensen 'zweeft' te veel los in de marktgroep.

Het ontbreken van een duidelijke visie op hoofdlijnen op de interne structurering wordt toegeschreven aan twee feiten:

- Ten tijde van het onderzoek is het *management van de marktgroep als geheel nog nauwelijks uitgekristalliseerd*. Het is wel duidelijk dat geen van de coördinatoren de centrale spilfunctie zal gaan innemen; maar dat een van de bedrijfsleiders dat wel doet, is nog maar nauwelijks doorgedrongen, onder andere omdat dat nog niet formeel naar buiten is gebracht; door het aantreden van de directeur WD is de rol van de coördinatiegroep onduidelijk geworden.
- De leiding van Nedap is, onder andere door de ervaring met de profitcenters *huiverig voor het aanbrengen van elke vorm van structurering binnen de marktgroep*, uit vrees voor nieuwe muren/hokjes. Er is in het algemeen sprake van een spanningsveld tussen de leiding die zo weinig mogelijk wil structureren en de medewerkers die vinden dat er onvoldoende structuur/houvast wordt geboden om delen van de organisatie te kunnen ontwikkelen.

Wat het management van de marktgroep betreft, kwam in de gesprekken een waarschijnlijk nog te maken keuze naar voren. Gedoeld wordt op de keuze tussen het *al dan niet verbreken van de 'linking-pin' tussen een eventueel managementteam en teams in het primaire proces*; de linking-pin is de situatie waarin teamcoördinatoren in het primaire proces tevens lid zijn van het managementteam onder leiding van de marktgroepdirecteur (zie paragraaf 7.3.2 Informele hiërarchie/verhoudingen). De coördinatoren zijn over het algemeen *voor het verbreken van deze linking-pin* op een geschikt moment. De linking-pin zou coördinerende personen in een leidende positie plaatsen en de ontwikkeling van de *collectieve verantwoordelijkheid van teams* belemmeren.

In de vragenlijst over het dienstverleningsuitgangspunt en het hiërarchisch uitgangspunt scoren op de dimensie 'structuur' met name de coördinatoren voor voorwaardenscheppen en productie de eigen situatie nadrukkelijk op het dienstverleningsuitgangspunt.

Men is door de invoering van de marktgroep veel directer betrokken geraakt bij de besturing van het primaire proces met veel meer eigen verantwoordelijkheid.

Verkoop, Ontwikkeling en Service scoren op deze dimensie de structuur van de marktgroep nog midden tussen beide uitgangspunten. Men vindt dat in de structuur - en in de besturing - beide uitgangspunten nog voortdurend door elkaar lopen.

### 7.3.2 Informele structuur

#### Situatie eind jaren tachtig

De gesprekspartners zijn het eens over de informele hiërarchie aan het eind van de jaren tachtig, vóór dat de verandering van functionele naar marktgerichte organisatiestructuur echt op gang kwam.

De oude informele hiërarchie verliep van directie, via R&D/ontwikkeling, gevolgd door

Verkoop en daarna het overig kantoorpersoneel, naar de productie in de fabriek, eerst assemblage, gevolgd door toeleverende afdelingen (metaal, spuiten, et cetera) en onderaan de mensen voor eenvoudige handmontage (onder andere printplaten solderen).

Er was dus onder de directie sprake van een rangordening van de functionele eenheden, met dominantie van R&D, in aansluiting op het streven naar een technisch innovatief bedrijf. In de rangordening is ook de hogere status van denken boven doen zichtbaar.

Ook binnen de grotere functionele eenheden was sprake van functionele rangordening op deelgebieden. Verder was er de rangordening in leidinggevend en medewerkers, die vooral in de uitvoerende afdelingen - productie, administratie, et cetera - sterk was. Leidinggevend waren directief en medewerkers volgend en afhankelijk.

### **Sterke afname van de functionele rangordening**

De gesprekspartners waren van mening dat de informele hiërarchie onder de directie, inclusief de directeur WD, nu veel platter is geworden.

Anderen kunnen steeds minder door hun formele positie een hogere positie in de informele hiërarchie innemen.

Tijdens bijeenkomsten van het managementteam van Nedap wordt nog wel een rangordening gesignaleerd. Maar over het algemeen vindt men dat men weinig last meer heeft van rangordening tussen de functionele gebieden. R&D moet een stapje terug doen en lijkt hier ook wel toe bereid. Men verwacht dat ook Verkoop nu in een gelijkwaardiger positie zal komen, met name ten gevolge van het grotere belang van marktgerichtheid.

Er wordt nog wel melding gemaakt van 'eilandjes' in de vorm van kennismonopolies waaraan onder andere 'techneuten' zich soms vastklampen om een machtspositie te behouden.

Anderzijds wordt gesignaleerd dat medewerkers van Verkoop en Ontwikkeling zo nodig al wel eens meewerkten in de productie.

### **Afname van de rangordening in formele leiders en volgers vordert langzamer**

In 1985 kwam de huidige directeur c.f.o. in functie, na daarvoor al 15 jaar in dienst van Nedap te zijn geweest. In 1990 kwam de huidige directeur t.o. in dienst vanuit een functie elders. Men herkent in de rol van de directie in Nedap de rol van *patriarch van de gemeenschap/familie*, de leider die de familie de toekomst in leidt en eindverantwoordelijk is voor het welzijn van de familieleden. In dit verband werd opgemerkt dat er maar weinig echt dominante mensen werken in Nedap, omdat een patriarch gewoonlijk een voorkeur heeft voor mensen die loyaal volgen en niet te veel tegenspel bieden. Het selecteren van nieuwe mensen op ondernemendheid zonder gehechtheid aan status wordt gezien als een belangrijke bron van vernieuwing. Ook door de directeur c.f.o. zelf (zie pagina 256).

De aarzeling van potentiële kandidaten ten aanzien van de rol van leider/ondernemer van de marktgroep en de aarzeling om meer te ondernemen in het algemeen, worden toegeschreven aan de *aanzienlijke kloof* die toch nog steeds bestaat tussen de directie *als ondernemende leiding* en de medewerkers waarop tot voor kort geen dringend beroep werd gedaan wat ondernemendheid betreft. Sinds een aantal jaren streeft de leiding naar zelfsturendheid van de medewerkers, maar de kandidaten betwijfelen of het ondernemingsklimaat wel gunstig is en

hebben nog niet veel ervaring met ondernemen. De ongeschreven verwachtingen ten aanzien van de leider van de marktgroep zijn zeer hoog. Gerekend wordt op volledige inzet voor de zaak en er wordt een sterk beroep op verantwoordelijkheid gedaan.

In het algemeen vragen de medewerkers om duidelijker kaders voor de delen waarin men werkt. De vrijheid is in korte tijd zeer sterk toegenomen, en de omschakeling van baas naar coach wordt door menigeen beleefd als toename van de chaos.

Nu steeds meer wordt gevraagd om ondernemen/initiatieven nemen, wordt gesignaleerd dat er onder de jongere generatie meer ondernemers lijken te zijn, die dan ook in de marktgroep komen bovendrijven. Het valt op dat de verwachtingen ten aanzien van ondernemendheid van de leider van de marktgroep veel hoger zijn dan ten aanzien van alle andere leden van de marktgroep; hij is kennelijk toch veel meer 'de ondernemer' dan de andere zelfstuurders.

Opgemerkt wordt dat veel mensen met *hiërarchische middenkaderposities uit het verleden*, in het bijzonder de 'oudere garde', het moeilijk hebben met de overgang naar zelfsturing en marktgroepen, en met de overgang van baas naar coach. Het voorbeeld van de directie *als rest-hiërarchie* vertoont de al eerder gesignaleerde ambivalentie en is van invloed op lagere niveaus.

In de productie is er nog veel afhankelijk gedrag van ondergeschikten, en ook enkele verkopers zouden het lastig vinden.

Binnen de marktgroep zou er sprake zijn van 5 à 6 echte probleemhebbers, hetgeen minder is dan de voorgaande opsomming doet vermoeden. Daarbij wordt opgemerkt dat deze mensen met name last hebben van het ontbreken van structuur in de marktgroep en kwamen te zweven toen hun formeel toegekende leidinggevende/coördinerende taken wegvielen. De echte doorwerking van de marktgroep naar de mensen in het primaire proces zou nog maar net begonnen zijn.

Hoewel de hiërarchie zoveel mogelijk wordt teruggedrongen, wordt opvallend vaak gesproken over informele 'natuurlijke' leiders in de groepen. *De relatie leider-volger in een groep wordt normaal gevonden, ook al streeft men naar gelijkwaardige zelfsturende individuen zonder rangen en standen.* Dit stemt overeen met de score op de vragenlijst ten aanzien van het psychologische contract in de relatie tussen twee organisatieniveaus, die volgens sommigen nog aan de kant van de hiërarchie ligt en volgens anderen enigszins aan de kant van de dienstverlening. De scores op de rolopvatting bij verantwoordelijkheid voor een deel en voor een geheel sporen hier ook mee.

Wat de rolverdeling in het besturingsproces tussen de drie organisatieniveaus (functionele groepen met een coördinator in het primair proces, directeur marktgroep en directie Nedap) betreft, wordt opgemerkt dat er nog relatief weinig sturing vanuit de groep(-en) in het primaire proces komt en veel vanuit de directie van Nedap en de directeur WD. Dit heeft volgens de gesprekspartners te maken met de nog vroege fase van het ontwikkelingsproces, waarin de nieuwe relaties en de structuur in wording zijn. Medewerkers zijn nog relatief afhankelijk. Zonder het - paradoxale- dominant opleggen van zelfsturing door de leiding zou het proces naar zelfsturing waarschijnlijk niet opgang gekomen zijn.

De wens tot het verbreken van de 'linking-pin' tussen de organisatieniveaus ten behoeve van de ontwikkeling van collectief verantwoordelijke teams *zonder leider-volger relaties*, is al op pagina 264 aan de orde geweest.

### Ontwikkelen van relatiekwaliteit naar klanten en intern

Door een aantal gesprekspartners wordt gesignaleerd dat de mensen en de cultuur in het technisch georiënteerde bedrijf *niet zo relatie-gevoelig* zijn. Er is een zekere gêne om relaties belangrijk te vinden en zo nodig tussen direct betrokkenen te bespreken.

Productkwaliteit is belangrijk en gemakkelijker bespreekbaar dan relatiekwaliteit. Vanuit Verkoop wordt gesignaleerd dat bijvoorbeeld in Zweden en in Spanje veel bewuster aan de relatie wordt gewerkt en dat het eerst investeren in de - gelijkwaardige- relatie de verkoop aanzienlijk bevordert. Men neemt er de tijd voor om elkaar te leren kennen - onder andere tijdens sociale activiteiten- en vindt het ongepast om meteen ter zake te komen. Men neemt de ruimte om een netwerk van gelijkwaardige contacten te ontwikkelen.

Ook wordt gesignaleerd dat de relatie tussen de centrale Nedap-organisatie en de beide *dochter*-verkooporganisaties - inderdaad - een ongelijkwaardige 'ouder-kind' relatie is en dat de ontwikkeling naar zelfsturing tot nu toe nog beperkt is gebleven tot de centrale organisatie. De relaties met de meeste zelfstandige dealers zijn aanzienlijk gelijkwaardiger. In het streven naar een zo goed mogelijke relatie tussen de marktgroepen en de markt/klant zijn deze tussenschakels aan de 'voorkant' van het primaire proces nog onvoldoende bij de veranderingen betrokken.

Het bewust verbeteren van de relaties in het klantennetwerk is essentieel bij de vergroting van de marktgerichtheid. De directeur WD is hier meteen mee begonnen. Ook hier geldt de Nedap-stelling dat *verandering altijd van binnen naar buiten werkt*: eerst intern ruimte maken in de interne relaties, daarna lukt het veel gemakkelijker naar buiten. Aan verbetering van het contact met de klant wordt onder andere gewerkt door betrokkenen direct met elkaar in contact te brengen, zodat de Nedappers zich beter in de situatie van de klant kunnen verdiepen. Er wordt al in de praktijk gesignaleerd dat bij een probleem van de klant, deze enthousiast wordt opgezocht door direct betrokkenen om het probleem te bespreken en de situatie te gebruiken als een leersituatie (in plaats van zich te verschansen achter een 'defensieve muur').

De intensievere contacten met klanten door meerdere betrokkenen in de organisatie hebben een discussie opgang gebracht over het structureren van dit klantencontact. Het gaat er met name om hoe de 'accountmanager/relatiebeheerder' vanuit Verkoop de coördinatie het best kan verzorgen: door als tussenschakel te functioneren of door directe relaties tussen betrokkenen te coördineren in overleg met een coördinator bij de klant. De betrokken gesprekspartners neigen naar de tweede optie.

### 7.3.3 Thema's

Hier wordt nader ingegaan op de doorwerking van de structuur in verantwoordelijkheid, bevoegdheid, besluitvorming, taakstructuur en beloning<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Deze thema's zijn in het operationele aspectmodel genoemd als relevante variabelen en kenmerken bij de aspecten structuur en structuur van het proces.



## Verantwoordelijkheid, bevoegdheid en besluitvorming

Sinds de opkomst van zelfsturing is in Nedap de *individuele verantwoordelijkheid* steeds belangrijker geworden. Vanuit eindverantwoordelijke posities werkt deze ontwikkeling, via een afnemend aantal tussenliggende organisatieniveaus, steeds verder door naar de werknemers in het primair proces.

De ontwikkeling van *collectieve verantwoordelijkheid* is nog veel minder ver gevorderd. De oprichting van de marktgroep WD heeft vooral tot doel de collectieve verantwoordelijkheid voor presteren op de eigen markt te stimuleren. De beleving van deze collectieve verantwoordelijkheid begint op gang te komen.

Het uitgangspunt 'één persoon is verantwoordelijk en beslist' is tot nu toe duidelijker aanwezig dan '*teamleden sturen gezamenlijk als partners een proces in een team*', hoewel het hiërarchisch leiderschap wel wordt afgebouwd.

De boodschap bij zelfsturing is niet alleen 'vraag je af of iets verbeterd kan worden en neem initiatief tot verbetering', maar in het verlengde daarvan ook 'ga betrokkenen langs en regel de verbetering in onderlinge afstemming' - borging door de kwaliteitsdienst en R&D.

De gesprekspartners signaleren bij deze informele aanpak twee problemen:

- De *borging* in de organisatie functioneert onvoldoende; de verbetering wordt wel geregeld door betrokkenen, maar komt onvoldoende door in de rest van de organisatie en sluit onvoldoende aan op algemene beleidskaders die slechts beperkt aanwezig zijn.

Er zijn onvoldoende kanalen in het besturingsproces waarin ook de rest van de organisatie, via vertegenwoordigers, zich expliciet committeert aan de verbetering. Veelvuldig worden elkaars initiatieven doorkruist, vaak ook door hogere organisatieniveaus. Meer in het algemeen wordt gesignaleerd dat het nakomen van afspraken een zwakte is.

Men ziet dat het oude hiërarchische besturingssysteem en het nieuwe systeem, dat is gebaseerd op *tweezijdig/gelijkwaardig commitment, nog voortdurend door elkaar lopen*.

Besluitvormingsprocessen en structuren functioneren overwegend op ad hoc basis en werken onvoldoende als kanaal/procesketen voor brede afstemming en expliciet commitment; het nieuwe besturingssysteem is nog erg persoonsafhankelijk en heeft als systeem nog weinig vorm; er zijn nieuwe systemen nodig in het besturingsproces en het primair proces, zoals het nieuwe materiaalvoorzieningssysteem en het nog op te zetten geïntegreerde informatiesysteem.

- Het andere gesignaleerde probleem is het nog uitblijven van de formele bevoegdheden - inclusief budgetten - die horen bij de verantwoordelijkheden. Door in onderlinge afstemming in bilaterale contacten met in de organisatie verspreide bevoegde instanties zaken te moeten regelen, komt onvoldoende de beleving tot stand dat *men de meeste zaken in eigen beheer echt mag regelen*.

Bevoegdheden voor het eigen *kernproces* zijn nog niet neergelegd binnen zelfsturende teams, waardoor de beleving van *proceseigendom*/zelfsturing zich maar beperkt kan ontwikkelen. De bevoegdheden en met name de budgetten worden nu eerst van de directie en functionele eenheden overgeheveld naar de marktgroep en moeten daarna nog zoveel mogelijk worden doorgedelegeerd naar permanente of tijdelijke zelfsturende teams met proceseigendom. Dat kan volgens gesprekspartners pas echt, wanneer is overgeschakeld van functionele groepen naar multifunctionele volledig voor het kernproces toegeruste teams. Enkele eenheden in de marktgroep hebben alvast een eigen kostenopzet gemaakt en de benodigde bevoegdheden/budgetten inmiddels aangegeven bij de directie. Ze gaan ervan uit dat de bevoegdheden/budgetten nu ook zullen overkomen; 'zelfsturing betekent

dat je niet moet wachten tot hogere niveaus de bevoegdheden aanbieden, maar dat je deze ook naar je toe moet trekken.’

De nieuwe besluitvormingssystemen, met benodigde verantwoordelijkheden en bevoegdheden, in het *besturingsproces* moeten nog grotendeels ontwikkeld worden in aansluiting op de nog te ontwikkelen organisatiestructuur van de marktgroep.

Momenteel wordt gewerkt aan het creëren van een systeem van jaarlijkse afspraken tussen de Nedap-directie en de marktgroep WD, waarin onder andere de te behalen resultaten van de marktgroep en de benodigde budgetten duidelijk worden. De eerste vaststelling van het WD-budget heeft kort voor het onderzoek plaatsgevonden. Een dergelijk kader is noodzakelijk voor de ontwikkeling van het besturingsproces binnen de marktgroep.

De *besturing van het primair proces* is inmiddels verder gevorderd. Aan de kwaliteit in het primair proces wordt al ruim tien jaar gewerkt.

Er is bijvoorbeeld een nieuw just-in-time besturingssysteem voor de materiaalvoorraadvoorziening en de productie ingevoerd, dat het mogelijk maakt aan verkopers om een maximale levertijd voor standaardproducten van vijf weken te garanderen.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het productieproces zijn vooral gedelegeerd aan de aanwezige productiebegeleiders.

Uit het Nedap-magazijn is inmiddels een apart magazijn voor de marktgroep WD afgezonderd. De verantwoordelijkheid daarvan ligt bij de marktgroep en niet meer bij het centrale magazijn. De marktgroep koopt ook zelf in, zij het dat grotere inkoopuitgaven nog door de Nedap-directie moeten worden geparafeerd.

De verantwoordelijkheid voor de product/dienstkwaliteit ligt in het primair proces en de aandacht voor kwaliteit is sterk gegroeid. In de kwaliteitsdienst merkt men dat kwaliteit is gaan leven in de organisatie. De kwaliteitsdienst wordt inmiddels veelal intensief bij verbeteringen betrokken in een gelijkwaardige samenwerking. Anderzijds wordt gesignaleerd dat het kosten-bewustzijn in het primair proces nog veel minder is ontwikkeld.

Het voorgaande sluit aan op de score op de vragenlijst ten aanzien van het dienstverlenings-uitgangspunt en hiërarchisch uitgangspunt bij de *procesdimensie machtigen/vertrouwen versus beheersen/reguleren*. Overwegend wordt links en rechts van het midden op deze dimensie gescoord, met als voornaamste reden ‘dat je wel snel verantwoordelijk wordt gemaakt, maar de benodigde bevoegdheden en kaders te veel ontbreken’.

In deze zin wordt ook gescoord op de dimensie *besluitvorming* met als polariteit *top-down opleggen versus zelfsturing en tweezijdig commitment*. Daarbij wordt opgemerkt dat nog te vaak vooraf gegeven vrijheid achteraf wordt doorkruist.

De scores op de dimensies ‘*verantwoordelijk voor geheel*’ en ‘*verantwoordelijk voor een deel*’ sporen eveneens (zie ook de uitkomsten van de vragenlijst op hoofdlijnen in 7.2.3).

### Taakstructurering en beloning

Tengevolge van tijdgebrek heeft slechts een beperkt aantal gesprekspartners de vragen uit de vragenlijst beantwoord over *arbeidssatisfactie ten gevolge van de taakstructurering op individueel niveau* (Hackman & Oldham, zie pagina 103).

Het beeld dat uit de antwoorden naar voren komt is overigens wel duidelijk.

- De zingeving scoort vrij hoog: men heeft zinvolle, brede taken met afwisseling, verdere

- groei is mogelijk in de marktgroep.
- De resultaatverantwoordelijkheid/autonomie scoort wat lager: de teams zijn nog slechts beperkt multifunctioneel samengesteld en worden niet zo duidelijk als team aangesproken. Daardoor wordt de autonomie/zelfsturing nog maar beperkt beleefd.
  - De terugkoppelingsinformatie scoort het laagst: pas door het op orde brengen van de administratie van de marktgroep kan ook de bedrijfsvoeringsinformatie in beeld komen. Bovendien dienen de teams binnen de marktgroep duidelijker uit te kristalliseren alvorens daar terugkoppelingsinformatie aan kan worden gegeven. Ook binnen de teams is de individuele terugkoppelingsinformatie nog zeer beperkt, onder andere omdat functioneringsgesprekken ontbreken. In de productie wordt onvoldoende terugkoppelingsinformatie ontvangen van Service.
  - De eigen kwaliteit/professionaliteit en de omgevingskwaliteit - onderlinge relaties en beschikbare middelen - worden niet als probleem ervaren.

Over het algemeen vindt men dat het bewustzijn van de eigen verantwoordelijkheid door de instelling van de marktgroep inmiddels redelijk is, maar dat het kostenbewustzijn nog achterblijft. Men hoopt dat dat door de budgettering zal toenemen.

Men verwacht dat door de invoering van de marktgroep met *procesintegratie* er nog aanzienlijke taakverschuivingen en -verbredingen zullen optreden.

Over de *taakstructurering op teamniveau* wordt opgemerkt, dat het streven naar multifunctionele teams, in projectvorm en in de vorm van 'permanente' zelfsturende teams in het primair proces, in de praktijk nog meer van de grond moet komen. Beide vormen worden nog slechts beperkt toegepast, respectievelijk in het ontwikkelingsproces en in de productie.

De informatie die over *belonen en de beloningssystematiek* in het onderzoek naar voren is gekomen, is zeer beperkt. Nedap schijnt de werknemers goed/uitstekend te betalen. De beoordeling en beloning worden hiërarchisch geregeld.

## 7.4 Processen

### 7.4.1 Sturen en leren

#### Algemeen

De processen in Nedap en de marktgroep WD zijn in kaart gebracht met behulp van de begrippen '*bewust ervaringsleren*' en '*zelfsturing en partnership*', met gebruikmaking van de basismodellen '*stuurcirkel*' (inclusief de verbinding van twee stuurcirkels in het dienstverleningsproces) en '*sturen in een krachtenveld*'.

Al bij het profiel in relatie tot dienstverlening en hiërarchie (7.2.3) kwam naar voren, dat Nedap kiest voor de bij dienstverlening behorende uitgangspunten van marktpositionering en sturing/verhoudingen in het ideaal-typisch model. Daarbij werd aangetekend dat er nog wel een '*rest-hiërarchie*' is die daar niet mee spoort. Hetzelfde geldt voor het zoeken naar natuurlijke leiders.

Ook uit de antwoorden op de betreffende vragenlijst bleek dat de gesprekspartners vinden dat de markt en de omgeving om deze nieuwe uitgangspunten vragen en dat ze het zelf ook

willen. De vorderingen in de praktijk blijken ten aanzien van de interne condities in de organisatie inmiddels overwegend aan de kant van het dienstverleningsmodel te scoren, maar nog aanzienlijk minder ver dan de externe condities. Wat de situatie op microniveau in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus betreft, is er in de praktijk nog het duidelijkst sprake van ambivalentie tussen het dienstverleningsuitgangspunt en het hiërarchisch uitgangspunt.

Eén van de procesdimensies op microniveau is expliciet gericht op het *leerproces* en heeft als polariteit *'bewust ervaringsleren, creëren'* en *'standaardiseren, routines trainen'*.

Binnen de marktgroep scoren de coördinatoren van 'voorwaardenscheppen' en Productie duidelijk aan de kant van het bewust ervaringsleren. De bedrijfsleiders scoren iets minder in deze richting. Wat de coördinatoren van Ontwikkeling, Verkoop, Service en Kwaliteit betreft, is er sprake van ambivalentie in de marktgroep.

Het valt op dat degenen die het meest bij het ontwikkelingsproces betrokken zijn, de situatie veel minder aan de kant van ervaringsleren scoren dan degenen die zich tot dan toe in een relatief 'volgende' positie bevonden. Dit duidt erop dat de beleving van het leerklimaat samenhangt met de mate waarin men bij ontwikkelingsprocessen is betrokken. *Daar waar de situatie het meest hiërarchisch was, ervaart men al een veel beter leerklimaat, terwijl de ontwikkelaars vinden dat de hiërarchie het ervaringsleren in de marktgroep nog aanzienlijk hindert.*

Het beeld ten aanzien van *zelfsturing* op de dimensies *'verantwoordelijkheid voor een deel'*, met score tussen *zelfmanager en volger*, en *'verantwoordelijkheid voor een geheel'*, met score tussen *coach en baas*, spoort met deze waarneming ten aanzien van het leerklimaat. Voor de dimensie *'relatie tussen organisatieniveaus'*, met score tussen *partnership en baas-ondergeschikte*, geldt het zelfde.

Wat de polariteit tussen ervaringsleren en standaardiseren/routines trainen betreft, is een nuancering ten aanzien van het gebruik van regels op zijn plaats.

De voordelen van het streven naar zo weinig mogelijk regelgeving en de voortdurende verbetering van de benodigde regels/afspraken in onderlinge afstemming tussen betrokkenen zelf, worden vooral in de meest gereguleerde omgeving - dat wil zeggen in de productie en bij de 'voorwaardenscheppers' - al in de praktijk ervaren.

Regels worden op zichzelf als nuttig ervaren zolang ze als zinvol worden beleefd/niet tegen de zin worden opgelegd en zelf kunnen worden verbeterd door middel van ervaringsleren.

De relatie tussen mensen in het primair proces en de kwaliteitsdienst, die is gebaseerd op tweezijdig commitment ten aanzien van kwaliteitsregels tussen betrokkenen, vindt men positief en goed passend bij het dienstverleningsuitgangspunt.

### **Sturen en leren in een team**

Zoals eerder opgemerkt, is er binnen de marktgroep WD nog nauwelijks sprake van zelfsturende multifunctionele teams en is het ook nog onduidelijk in welke mate daarnaar wordt gestreefd. Vooralsnog staat het versterken van het gehele dienstverleningsproces ten behoeve van de WD-markt in de marktgroep als geheel voorop en is men voorzichtig met subgroepvorming daarbinnen. Subgroepvorming leidt immers al snel tot sub-optimalisering. Individueel initiatieven nemen en bilateraal andere betrokkenen daarbij inschakelen heeft de voorkeur van de leiding. Anderzijds kent men ook de ervaringsregel die zegt dat de effectiviteit van een groep afneemt, naarmate het aantal groepsleden verder boven de tien personen stijgt.

### *Primair proces*

De mensen die in de marktgroep bij elkaar zijn gebracht, komen uit de functionele eenheden in Nedap. Onder collega's op hetzelfde functionele gebied is in meerdere of mindere mate sprake van informele samenwerking als team. Voor zover bekend is er in geen van de huidige functionele groepen in de marktgroep sprake van gestructureerd periodiek overleg en vindt het overleg met name bilateraal plaats op ad hoc basis.

De onduidelijkheid over toekomstige teams in de marktgroep geeft deze samenwerking over het algemeen nog een interimkarakter. Daardoor blijft *de teamontwikkeling naar een hoger niveau van team presteren* nog beperkt tot verbetering van de samenwerking binnen functionele gebieden, inclusief enkele functionele gebieden waarin men voorheen niet specifiek was samen gebracht, zoals Administratie.

### *Sturingsproces*

De directeur WD en de coördinatoren per functionele groep die samen de sturing van de marktgroep verzorgen, *doen dit slechts in beperkte mate als team*. Ook de marktgroepsturing/coördinatie vindt nog vooral bilateraal plaats; er zijn slechts enkele coördinatievergaderingen geweest met beperkte gezamenlijke besluitvorming.

Al een aantal jaren wordt de coördinatie voor WD met name verzorgd door de coördinatoren van Ontwikkeling, Verkoop en Service, met de coördinator Ontwikkeling als algemeen coördinator. Betrokkenen spreken van een 'perfecte' samenwerking, hetgeen wijst op teamvorming tussen deze personen in het verleden.

Door het aantreden van de directeur WD is er een spanningsveld ontstaan met deze drie coördinatoren, waarin het niet duidelijk is of en hoe deze coördinatoren in de toekomst bij het management van de marktgroep zullen worden betrokken. De twijfels over een 'linking-pin'-structuur spelen daarbij een rol (pagina 264).

### *Groepsontwikkeling en teamrollen*

In termen van fasen van *groepsontwikkeling* (zie hoofdstuk 4) bevindt de groepsontwikkeling in de marktgroep zich over het algemeen nog niet in de buurt van de fase van open groep (=zelfsturend team) en is er nog behoefte aan hiërarchische leiding. De directeur WD is tot formele leider van de marktgroep benoemd en heeft als enige een hiërarchisch hogere positie.

In het ideaal-typisch model wordt ervan uitgegaan dat er een aantal *teamrollen* kunnen worden onderscheiden die ieder geplaatst worden op een deel van de *stuurcirkel* (zie schema 4.4). Deze teamrollen vullen elkaar aan en maken het samen mogelijk om tot zelfsturing/probleemoplossing in een team te komen. De teamrollen in de stuurcirkel sluiten aan op de Nedap-afbeelding van de marktgroep als cirkel met coördinatoren van verschillende disciplines/functionele gebieden (zie schema 7.2). De stuurcirkel vertoont ook gelijkenis met de bij Nedap in gebruik zijnde 'Deming-cirkel', dat wil zeggen het cyclische verbeteringsproces in het kader van integrale kwaliteitszorg (TQM), met de fasen plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen (zie pagina 78).

Wat het functioneren van de *stuurcirkel* met de *teamrollen* daarin betreft, wordt hier met name ingegaan op de situatie in de sturing van de marktgroep als geheel. Over de situatie

binnen specifieke functionele groepen is onvoldoende informatie beschikbaar.

In de sturing/het management van de marktgroep als geheel werkt de nog beperkte teamvorming door in het functioneren van de *stuurcirkel* met de *teamrollen*:

- In het *rondmaken van de stuurcirkel* bij zelfsturing in een team, worden als sterkten de eigen creativiteit (rol van ideegenerator) en de pragmatische benadering (rol van bedrijfsmens) gesignaleerd;
- De *integratie* tussen de teamrollen is over het geheel genomen nog *beperkt*. Mensen in de marktgroep, inclusief de coördinatoren, 'hebben vooral individuele problemen die ze bilateraal aanpakken', waardoor 'eilandjes' in stand kunnen blijven. Alleen als men er zelf niet uitkomt, stapt men naar de leiding voor hulp. Men is geneigd om zelf 'het wiel uit te vinden', zonder te leren van anderen;
- Het *waarnemen*, dat wil zeggen de eerste fase in het sturingsproces, is onvoldoende gefocust op de marktsituatie. Het doorzien van de technische situatie en de technische creativiteit domineren het *koers zoeken*;

#### **Meer ruimte voor de uitvinder/ondernemer**

In een voordracht van de directeur c.f.o. van Nedap, bleek zijn visie goed aan te sluiten op de benadering van teamrollen in een stuurcirkel:

'Drie soorten mensen in de organisatie worden onderscheiden:

- de uitvinder (het kind in de mens),
- de planner/analist en
- de doener.

Samen komen ze tot resultaten (dat wil zeggen maken ze de stuurcirkel rond, RL). Maar de traditionele verhoudingen zijn ouder-kind verhoudingen met in de conversatie 80% ge- en verboden, dat haalt de creativiteit weg.

Het gaat erom dat wat je wilt ook zoveel mogelijk kan. Dat zo weinig mogelijk laten belemmeren. Het probleem is dat er te weinig geloof/ondernemerschap is. We zoeken naar ondernemers in onze eigen organisatie. Mensen die kansen zien en die willen pakken, dat werkt van binnen naar buiten en niet van buiten naar binnen.'

In de tuin van Nedap staat een beeldje met als thema de samenwerking tussen de 'chaoot', de 'denker' en de 'doener' (chaoot = creatieve uitvinder, denker = planner/analist).

- De coördinator van Ontwikkeling/tot voor kort coördinator van de marktgroep ziet zich zelf als *doordenker in de visievorming* ten aanzien van het technisch product en het productieproces en was *dominant in het sturingsproces*. De laatste tijd was hij afgestapt van dominante sturing naar meer procesbegeleiding ter vergroting van de procesgevoeligheid bij de andere coördinatoren;
- Het eerder genoemde uitblijven van het opstaan van een leider/ondernemer binnen de marktgroep wordt geassocieerd met de fase van het *willen* in de stuurcirkel en met de verwachtingen van de directie ten aanzien van deze *centrale rol in de sturing van de marktgroep*. De interne kandidaat noemt de hoge verwachtingen ten aanzien van deze rol, het ondernemersklimaat en de eigen verbinding met het werken in het primair proces als redenen om niet naar voren te treden.

Ten tijde van het onderzoek noemt de nieuwe directeur WD zichzelf *coach* van de marktgroep. Hij spreekt de marktgroepleden in het bijzonder aan op de noodzaak tot optimalisering van/ samenhang in het gehele proces naar de klant en confronteert hen met sub-optimalisatie. Dit doet de spanning met onder anderen de drie coördinatoren, die tot dan toe het voortouw hadden, aanzienlijk toenemen. De directeur WD functioneert meer als *leider* van de marktgroep als geheel, met dominantie in de stuurcirkel in de teamrollen voor het koers zoeken (bovenkant stuurcirkel) en de sturing (binnencirkel), dan als *coördinator* in een nog te vormen managementteam met de bijbehorende teamrollen. In deze situatie is er onvoldoende *tweezijdig commitment* aan afspraken en blijft het niet nakomen van afspraken nog te vaak zonder gevolgen;

- Vóór de vorming van de marktgroep was de *relatie tussen respectievelijk de coördinatoren in het koers zoekende en koers houdende/realiserende* deel van de stuurcirkel zwak. Men vindt dat deze relatie nu verbetert. Met name de 'voorwaardenscheppers - Inkoop en Administratie, Werkvoorbereiding - en Productie vinden dat men nu beter in het proces is geïntegreerd. Voor een aanzienlijk deel betreft dit de afstemming binnen het primair proces, de verbetering van het besturingsproces lijkt nog beperkt. Men vindt het jammer dat Service en Productie te weinig relatie met elkaar hebben, waardoor men in productie te weinig weet over de eigen resultaten bij de klant.

Over het algemeen vindt men dat het *rondmaken van stuurcirkels* in de marktgroep verbetert. Het resultaat op de markt is 'redelijk', zeker in technisch opzicht, maar 'het kan en moet nog veel beter' vanwege toenemende concurrentie. Het beter onderscheiden van *kernprocessen* in de procesketen van klant naar directie en teamontwikkeling van teams die voor een kernproces verantwoordelijk worden, wordt over het algemeen door de gesprekspartners gezien als wenselijk. Overstappen van een hiërarchische relatie met leiders en volgers naar een gelijkwaardige stijl met partners die elkaar aanvullen, vindt men belangrijk.

## Verbinden van sturen en leren op aansluitende organisatieniveaus

### *Algemeen*

Kort voor het onderzoek kwam Nedap in de publiciteit als '*lerende organisatie*' en de directeur c.f.o. gaf toen aan dat men dit eigenlijk *onbewust geworden* was. Hij vond wel dat het klopte: fouten maken mag en voortdurend ervaringsleren moet (OOA-bulletin, 1994).

Volgens de gesprekspartners is er een *leerproces gaande voor leidinggevend en medewerkers*, waarbij men gezamenlijk geleidelijk de onderlinge relatie verandert in de richting van de gekozen uitgangspunten voor de sturing/verhoudingen (zie pagina 259).

Leidinggevend en medewerkers geven aan dat dit voortdurend betekent dat men bij het behalen van noodzakelijke resultaten risico's neemt door het uit handen geven van verantwoordelijkheden, in het vertrouwen dat daar goed mee wordt omgegaan. Men geeft de medewerkers over het algemeen veel ruimte.

Medewerkers moeten hieraan wennen en zijn voorzichtig bij het aannemen van al deze verantwoordelijkheid.

In de ontwikkeling van de relatie tussen leiding en medewerkers wordt nog een *vicieuze cirkel* gesignaleerd:

- de leiding wil naar zelfsturing en delegeert zoveel mogelijk;
- medewerkers pakken de nieuwe ruimte niet foutloos op, waarna de daaruit voortvloeiende

- problemen opnieuw op het bord van de leiding terecht komen;
- deze bemoeit zich er alsnog mee, maar heeft onvoldoende tijd om het goed op te lossen, waarna de problematiek te vaak blijft hangen in irritaties;
  - medewerkers blijven voorzichtig/risicomijdend in tegenstelling tot ondernemend en initiërend;
  - leiding wil meer zelfsturing, et cetera.

Coördinatoren stellen dat in de huidige werkelijkheid de medewerkers behoefte hebben aan meer sturing op hoofdlijnen vanuit de leiding, meer bevoegdheden bij de eigen verantwoordelijkheden en aan een meer stimulerende stijl van leidinggeven die past bij de nieuwe uitgangspunten. Het directief sturen vooraf is grotendeels weggevallen en daarvoor in de plaats is er nog te veel sturing achteraf in de vorm van 'brandjes blussen'.

De kritiek van de leiding op de medewerkers komt er vaak op neer, dat de medewerkers wel sub-optimale oplossingen bedenken vanuit hun eigen deeloortiek/belang, maar geen optimale oplossingen met elkaar vinden voor de problemen van de klant. Er is daardoor nog veel te veel onnodig verlies.

Er wordt wel *voortgang* in de ontwikkeling van de relatie tussen leiding en medewerkers gesignaleerd. De verhoudingen zijn in de relatie tot de directie wel gelijkwaardiger geworden, maar volgens de meeste gesprekspartners nog niet gelijkwaardig genoeg. Slechts enkelen durven openlijk tegen de directie in te gaan en tegenstellingen aan te gaan. Degenen die het doen vinden het een lastige opgave. Gesteld wordt dat in de communicatie het top-down eenrichtingsverkeer nog overweegt; problemen van onderop komen onvoldoende door en de boodschappen van boven worden met te veel reserves ontvangen. Van tweezijdige open communicatie gevolgd door tweezijdig commitment is nog onvoldoende sprake.

#### *Relatie marktgroep WD-Nedap*

Door het onderscheiden van het marktgroepniveau als zelfsturend niveau binnen Nedap kan het onderscheid tussen centrale sturing op Nedap-niveau en sturing op marktgroepniveau uitkristalliseren. In de marktgroep-filosofie zal de sturing op Nedap-niveau zich beperken tot hoofdlijnen en dient de marktgroep in hoge mate zichzelf te sturen. Wat dit zal inhouden en hoever dit zal gaan, is nog onduidelijk.

Ten tijde van het onderzoek is het losmaken van de marktgroep uit de totale Nedap-organisatie volop gaande. De directeur WD streeft naar vergroting van de afstand naar de directie en probeert de marktgroep ook 'zichtbaar' zelfstandig te maken.

#### **Marktgroep WD wordt zichtbaar zelfstandig**

Om te laten zien dat de marktgroep verantwoordelijk is voor de eigen voorraad is een vrachtauto gehuurd om deze voorraad op te halen uit het centrale magazijn en te brengen naar een eigen magazijn voor de marktgroep. Pas toen in het eigen magazijn zichtbaar werd dat de voorraad te hoog was, raakten mensen daarvan overtuigd. Daarvoor was dit al vaak besproken in een abstracte cijfertjes-discussie, zonder dat daarop actie werd ondernomen. Nu wordt er wel wat aan gedaan.

#### *Relatie leiding-medewerkers primair proces in de marktgroep WD*



Binnen de sturingscondities die in de relatie tussen het Nedap- en het marktgroepniveau worden ontwikkeld, kan de relatie tussen het marktgroepniveau en het primair proces uitkristalliseren.

De verbinding tussen deze aansluitende organisatieniveaus in de marktgroep veronderstelt dat organisatieniveaus *binnen* de marktgroep worden onderscheiden.

*Ten tijde van het onderzoek is dit onderscheid en dus ook de verbinding nog onduidelijk en zwak ontwikkeld.* Nog tot kort voor het onderzoek werd uitgegaan van één proces in de marktgroep zonder schotten waarin samen de klanten worden bediend. Door de aanstelling van de directeur WD is een leidinggevende (formeel gezien in een hiërarchische positie) boven het primair proces en onder de Nedap-directie aangesteld (zie ook pagina 259). In de nu volgende bespreking van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus in de marktgroep WD wordt nog geen onderscheid gemaakt tussen de leiding van de marktgroep en van Nedap. Gefocust wordt op de relatie tussen 'de leiding' en de medewerkers in het primair proces.

In de koppeling tussen de leiding en functionele groepen is zowel het elkaar *informer*en - dat wil zeggen de koppeling van de waarneming - als het elkaar *committe*ren - dat wil zeggen de koppeling van de wil - een probleem.

Het *informer*en vindt meestal plaats op ad hoc basis. Daarbij gaat men er bij Nedap vanuit dat in principe geen controle-informatie over anderen moet worden bijgehouden; ieder stuurt en controleert immers zichzelf.

De gesprekspartners zijn over het algemeen van mening dat het informatieverkeer tussen de leiding en de mensen in het primair proces in beide richtingen niet goed functioneert.

Problemen komen onvoldoende door bij de leiding en ook de informatie over de sturing van de leiding wordt te vaak als onduidelijk/achteraf/ad hoc et cetera beleefd.

De informatiekanaalen functioneren nog niet goed. Hoewel dit met name aan de ongelijkwaardigheid in de sturingsrelatie en de wijze van sturing wordt toegeschreven, is er ook behoefte aan het verbeteren van de informatiesystemen. Inmiddels is het voornemen opgevat om de informatiesystemen in de verschillende functionele gebieden te integreren tot één geheel. *Dit lijkt nu eerst vooral de integratie van informatie over het primair proces te betreffen. Deze informatie kan vervolgens de basis vormen voor verbetering van de informatiestroom tussen besturingsniveaus.*

Aangezien zowel de sturing door de leiding als door de mensen in het primair proces nog niet is ontwikkeld tot zelfsturing in het eigen kernproces, is het ontwikkelen van *tweezijdig commitment* tussen de beide sturingsniveaus nog niet goed mogelijk. Zowel het zelf echt oplossen van een probleem in het eigen kernproces, als het tweezijdig commitment bij het oplossen van een gezamenlijk probleem, zijn nog onvoldoende ontwikkeld. Daardoor kunnen ook kleine problemen soms lang doorzeuren.

In het primair proces wordt een marktgericht sturingskader met doorvertaling naar de interne bedrijfsvoering op marktgroepniveau gemist. Het productbeleid en het kwaliteitsbeleid worden als positief ervaren.

In het primair proces wordt in de dagelijkse praktijk voortdurend gestuurd, maar van tweezijdig commitment over de relatie tussen deze sturing en de sturing op marktgroepniveau is nog onvoldoende sprake. Er is wel sprake van centrale bijsturing op ad hoc basis achteraf, hetgeen irritatie wekt. In het besturingsproces, met zowel zelfsturing als uitgangspunt en top-down bijsturing als managementstijl, escaleren soms tegenstelling tussen de Nedap-leiding en

medewerkers. Gesignaleerd wordt dat er dan meestal een beroep wordt gedaan op de bedrijfsleiders voor *informele bemiddeling* om het probleem de wereld uit te helpen. Medewerkers waarderen het dat tegenstellingen/conflicten met de directie na afloop niet negatief blijven doorwerken. In de conflictsituatie zelf kan het er stevig aan toe gaan en is het moeilijk voor medewerkers om tegenstellingen aan te gaan.

Door de zwakke koppeling tussen de sturingsniveaus is er onvoldoende gezamenlijke basis voor het *coachen en faciliteren* van het primair proces door de leiding. Het coachen als begeleiden bij het zelf oplossen van problemen moet nog verder van de grond komen. Het oude en het nieuwe besturingssysteem lopen - zoals gezegd- nog voortdurend door elkaar op de drie organisatieniveaus.

De ambivalentie ten aanzien van het besturingssysteem wordt ook gevoeld door ambivalentie in de vraag van de *klant*.

Bij problemen met Nedap-producten/-diensten ervaart Service dat klanten vragen naar hiërarchisch hogere niveaus ('mag ik de chef'), terwijl binnen Nedap de afspraak bestaat om zoveel mogelijk horizontaal door te verwijzen naar de mensen die het probleem kunnen oplossen - en zelf ook vaak veroorzaakt hebben.

Ook in de keuze voor het leveren van maatwerk/concept-oplossingen - ontwikkeld op kosten van de klant -, ontmoet Nedap ambivalentie bij de klant:

- Nedap-Duitsland probeert concept-oplossingen te verkopen, maar klanten willen daar vaak een gewoon standaardproduct;
- In het algemeen willen grotere klanten langere termijn-oplossingen en zijn meer ontvankelijk voor concept-oplossingen;
- Anderzijds willen meer ervaren/professionele klanten standaardonderdelen voor hun eigen oplossing, terwijl beginners juist meer om maatwerk vragen.

Wanneer een maatwerk-oplossing wordt ontwikkeld voor de klant, dan wordt dit door de interne betrokkenen bij het ontwikkelingsproces ervaren als een risicovol proces dat financieel zowel gunstig als ook bijzonder ongunstig kan uitpakken. Keuzen zijn steeds gebaseerd op inschattingen ten aanzien van baten en kosten en men vindt dat die keuzen uiteindelijk op basis van het ondernemersgevoel van betrokkenen moeten worden gemaakt. In de praktijk zijn er weinig beleidskaders waar men zich bij deze keuze aan kan vasthouden. Bijvoorbeeld speerpunten in de markt waarin men extra wil investeren. Betrokkenen in het primair proces mogen inmiddels deze keuzen grotendeels zelf maken, maar hebben moeite met de kritiek van de leiding bij keuzen die verkeerd blijken uit te vallen.

#### 7.4.2 Thema's

De ontwikkeling in de processen werkt door in een aantal specifieke thema's die zowel binnen als tussen de teams/groepen aan de orde zijn: leerniveaus, strategie/koers en cultuur<sup>6</sup>.

#### Leerniveaus

---

<sup>6</sup> Deze thema's zijn in het aspectmodel genoemd als variabelen van de aspecten proces en structuur van het proces.

Vier leerniveaus worden in het onderzoek onderscheiden: routines *verbeteren*, *ontwikkelen* van vernieuwing (bijsturen van de huidige koers), *innoveren* (nieuwe koers kiezen) en *leren te leren* (zie hoofdstuk 4, pagina 140).

Hoewel het onderscheid in leerniveaus in de interviews slechts beperkt aan de orde is geweest, is het duidelijk dat in Nedap - als innovatieve organisatie - alle vier de niveaus worden nagestreefd. Het is ook duidelijk dat Nedap op alle vier de niveaus leerprestaties levert. Maar het individuele leren door zelfsturing is verder ontwikkeld dan het gezamenlijk leren op collectieve niveaus - multifunctioneel team, marktgroep, Nedap -. Dit komt met name omdat de organisatie nog niet in deze niveaus is opgebouwd als keten in het besturingsproces (vooral multifunctionele teams ontbreken nog) en tussen deze niveaus nog beperkt sprake is van een stimulerend leerklimaat. Het 'leren te leren' op collectief niveau krijgt nog weinig aandacht.

### Strategie/koers

Volgens gesprekspartners is in Nedap, en zeker ook in de marktgroep WD, de *kunst van het samen sturen* toegenomen. Dat wil zeggen, de vaardigheid om tegenstellingen zichtbaar te maken en ze vervolgens te integreren, met meerwaarde in een gezamenlijke koers met commitment.

Met behulp van het model 'sturen in een krachtenveld' (zie schema 7.3) is gevraagd naar de mening over de koers van Nedap *tot nu toe binnen de tegenstelling tussen een dynamische korte-termijn benadering en een meer stabiele langere-termijn benadering* (respectievelijk geassocieerd met het 'zachte' feminiene beeld van de 'zuigende draaikolk' en het 'harde' masculiene beeld van de 'rots' als uitersten, zie voetnoot 5 pagina 184).

Volgens de gesprekspartners bevindt de koers zich op dit moment - te veel - aan de kant van de korte-termijn benadering (de 'draaikolk'):

- Een bekend Nedap-gezegde is 'er is niets zo *beweeglijk* als Nedap';
- Het accent ligt op dienstverlening door zelfsturing in *informele* bilaterale contacten;
- De leiding is beducht voor nieuwe hokjes en muren. Er zijn weinig harde grenzen in de vorm van *beleidskaders, structuren en procedures*. Resultaten van initiatieven worden nog onvoldoende expliciet vastgelegd/*geborgd* in commitment van de organisatie. Er zijn wel *uitgangspunten* voor de langere termijn zoals 'zelfsturing' en 'we willen het proces zoveel mogelijk met de huidige mensen doen' (dat wil zeggen goed met de mensen omgaan en liever geen reorganisaties gevolgd door ontslaggolven). De nieuwe uitgangspunten leggen juist het accent op minder grenzen vanuit de organisatie ten behoeve van meer zelfsturing;
- Grenzen worden nu eerst door de *werkelijkheid* aangegeven in de vorm van *problemen* en vervolgens door bijsturing achteraf vanuit de leiding op ad hoc basis. Medewerkers worden hierdoor soms hardhandig van twee kanten met de wel degelijk bestaande grenzen in de werkelijkheid geconfronteerd. In de traditionele situatie werd deze werkelijkheid grotendeels aan hun zicht en beleving onttrokken. *Deze confrontaties met de werkelijkheid veroorzaken nu schrikreacties bij zowel de direct betrokkenen als bij de leiding*;
- Enkele coördinatoren zeggen er last van te hebben dat ze aan steeds hogere verwachtingen van de leiding moeten voldoen. Men vindt dat de *grenzen ten aanzien van de eigen gezondheid en het privé-leven nog te gemakkelijk worden overschreden* uit naam van het te versterken ondernemerschap;

- Ook wordt aangegeven dat in de huidige koers te veel aandacht gaat naar korte-termijn problematiek en *te weinig naar investeren voor de langere termijn*. Terwijl dit onder andere op het vlak van R&D wel nodig zou zijn, omdat te veel geteerd wordt op het identificatieprincipe dat twintig jaar geleden is uitgevonden.

Op zichzelf vindt men het in deze fase van het veranderingsproces normaal dat de koers dichterbij de 'korte-termijn' kant ('draaikolk') ligt. Algemeen wordt gesteld dat de marktgroep in het proces verder moet *uitkristalliseren*, dat wil zeggen 'verharden' in de richting van de 'rots'. Nu is de marktgroep nog te 'vloeibaar/ongrijpbaar/grenzeloos'.

In het veranderingsproces naar meer zelfsturing gaat het allereerst om het loskomen van de oude structuren/uitgangspunten. De leiding voegt daaraan toe dat men de nieuwe structuren en kaders niet van bovenaf wil opleggen en uit de zelfsturing wil laten voortkomen. Medewerkers hebben daarentegen behoefte aan meer houvast, met een betere balans in het krachtenveld tussen stabiliteit/langere termijn en dynamiek/korte termijn.

Schema 7.3: de koers van Nedap een ontwikkelend krachtenveld

## Cultuur

In het voorgaande is al veel over de cultuur van Nedap gezegd, zowel over de uitgangspunten - innoveren/verbeteren, zelfsturing, informeel -, als over de stijl van leidinggeven - ondernemend, minder patriarchaal dan vroeger - en de behoefte aan sturing en sturingskaders bij medewerkers.

In de vragenlijst over het dienstverleningsuitgangspunt en het hiërarchisch uitgangspunt wordt ten aanzien van de dimensie *cultuur* met als polariteit *initiatief- en gehoorzaamheidscultuur* als volgt gescoord:

- Zowel de 'voorwaardenscheppers', de bedrijfsleiders als Kwaliteitszorg scoren de situatie in de marktgroep duidelijk aan de kant van de initiatiefcultuur. Men vindt dat de initiatiefcultuur in vrij korte tijd sterk is toegenomen en beleeft dit als een grote verandering ten

opzichte van de gehoorzaamheidscultuur die in de uitvoering en de ondersteuning gebruikelijk was;

- Bij Verkoop en Ontwikkeling is men hierover minder positief en wordt de situatie in het midden tussen beide uitersten gescoord. Service scoort enigszins aan de kant van de initiatiefcultuur.

Hier wordt niet verder ingegaan op de Nedap-cultuur zelf. Wel wordt de verbinding gelegd met de cultuur van de Achterhoek waarin Groenlo ligt.

Gesprekspartners typeren de *Achterhoekse cultuur* globaal als volgt:

- 'Achterhoekers heb je niet snel voor iets gewonnen, zeker niet voor iets nieuws; men is kritisch, behoorlijk mondig en kijkt de kat uit de boom alvorens zich ergens aan te committeren; maar uiteindelijk zijn ze loyaal, laten ze zich sturen en zetten ze hun schouders eronder als het echt moet.'

De reactie op de verandering naar zelfsturing in de marktgroep - inclusief de score op de cultuurdimensie - wordt door gesprekspartners geplaatst binnen het kader van deze cultuur. Leidinggevend worden uiteindelijk loyaal gevolgd, ook al komen ze met hele nieuwe uitgangspunten. Deze uitgangspunten worden zeker in het begin kritisch benaderd. Hoewel men wel gewend is een eigen mening te vormen en het eigenlijk ook wel eens is met deze nieuwe uitgangspunten, moet men eraan wennen echt zelfsturend te zijn, dat wil zeggen met veel minder kaders 'van boven' en veel meer eigen initiatief. Met name tegen de directie wordt op gekeken, ook al is de directie van mening dat men af wil van rangen en standen en toe wil naar zelfsturing.

Anderzijds moet ook de leiding er aan wennen om met medewerkers om te gaan op voet van gelijkwaardigheid.

*De rol van patriarch is diep verankerd in de cultuur en het is niemand echt duidelijk wat de cultuur zonder rangen en standen voor gevolgen heeft voor deze rol, ook de direct betrokkenen zelf niet.*

Wel is het duidelijk dat medewerkers haarfijn het verschil tussen de nieuwe uitgangspunten en de stijl van leidinggeven signaleren. Anderzijds is er ook kritiek onder de medewerkers op te veel volgend/afhankelijk gedrag. Tijdens de gesprekken overheerste in het algemeen een kritische stemming en leek menigeen minder oog te hebben voor de gerealiseerde verbeteringen/successen. Hoewel dit past in de fase van het veranderingsproces, past het ook in de bovenstaande omschrijving van de Achterhoekse cultuur.

## 7.5 Ontwikkelingsproces

In deze casebeschrijving wordt het ontwikkelingsproces hoofdzakelijk beschreven op organisatieniveau<sup>7</sup>, omdat de informatie over de individuele ontwikkeling van de medewerkers zeer beperkt is.

Wat de individuele ontwikkeling betreft, valt het op dat de meeste gesprekspartners al langere tijd bij Nedap werken en dat men vindt dat de organisatie zeker voldoende kansen biedt voor persoonlijke ontwikkeling. Over het algemeen heeft men een aantal functiestappen

---

<sup>7</sup> In de beschrijving van het ontwikkelingsproces komen variabelen van het aspect 'ontwikkeling' in het aspectmodel aan de orde.

gemaakt in een door de betrokkene zelf als wenselijk ervaren professionele richting. Er is ruimte voor professionele verbreding en verdieping. De ruimte voor ontwikkeling op de managementladder is sterk afgenomen. Onder de coördinatoren is er sprake van stressverschijnselen die door betrokkenen in verband worden gebracht met de managementstijl/-opvattingen van de leiding (zie pagina 275).

### **Ontwikkelingsproces en -strategie**

In de schets van het *ontwikkelingsproces* van Nedap (zie paragraaf 7.2.2) kwamen drie fasen in het proces naar voren. Nedap ontwikkelt zich:

- van een traditioneel technisch toeleveringsbedrijf,
- via toenemende kennisintensiteit en een crisis waarin men koos voor positionering als innovatief bedrijf,
- naar een marktgerichte innovatieve 'concept-organisatie' gefocust op het ontwikkelen en realiseren van maatwerk (vooral op het gebied van identificatiesystemen) in marktgroepen gebaseerd op zelfsturing.

De organisatorische vernieuwing/innovatie vloeit voort uit de keuze voor een innovatief bedrijf tijdens de crisis en begon in de tweede helft van de jaren tachtig. Het verminderen van de hiërarchie en stimuleren van de zelfsturing kwam op gang na een moeizame tussenfase met een aanzet voor een matrix-achtige structuur met marktgerichte profitcenters.

Aan de voorkant van het proces - dat wil zeggen ontwikkeling, verkoop en service - kwam de product/marktgerichte samenwerking in het primair proces aan het einde van de jaren tachtig goed op gang en werd daarna verder uitgebouwd. In de productie deed men hiermee enige ervaring op in enkele zogenaamde autonome groepen in de eerste helft van de jaren negentig.

Aanvankelijk lag het accent van de verandering naar klantgerichte zelfsturing vooral op het *stimuleren van gedrags-/cultuurverandering* in informele bilaterale samenwerking.

Vanuit het concept van klantgerichte zelfsturing werd van boven af zo weinig mogelijk opgelegd en zoveel mogelijk ruimte geboden aan verbetering op eigen initiatief. Men werd aangemoedigd om deze initiatieven zelf direct met betrokkenen te realiseren. De rol van besluitvormings-/vergadercircuits is dan ook zeer bescheiden. *Iedere vorm van structuur/regelgeving die belemmerend werkte op de zelfsturing werd en wordt zoveel mogelijk opgeruimd/afgeschaft.*

In 1993 leidde dit tot het voornemen om de *functionele hoofdstructuur van de Nedap-organisatie op te heffen en de organisatie in te delen in marktgroepen met gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle marktgroepleden voor de resultaten in de markt.*

Sinds de formele start van de marktgroep WD en het informeel alvast beginnen in enkele andere marktgroepen, ervaren betrokkenen deze invoering als *het moment dat de marktgerichte zelfsturing voor de meesten echt realiteit werd.* Voor die tijd kon men er nog over praten en aan werken zonder dat het al te ingrijpende persoonlijke veranderingen teweegbracht. De eigen verantwoordelijkheid wordt voelbaar en 'ontsnappingswegen' in de grote Nedap-organisatie worden afgesloten. Men moet het met elkaar in de marktgroep klaren.

Maar in deze nieuwe realiteit moet eerst nog worden ontdekt hoe dat in z'n werk gaat. Dit wordt door menigeen beleefd als 'in het diepe gegooid worden zonder zwemvest' met de boodschap 'zwemmen maar'. Als het niet lukt kun je een beroep doen op de leiding voor

assistentie, maar je moet het wel zelf leren.

In dit proces is het meest opvallende aan de veranderingsstrategie dat de leiding bewust kiest voor *ontwikkeling naar marktgerichte zelfsturing zonder recept*.

De noodzaak tot veranderen komt steeds voort uit een groeiend probleembesef naar aanleiding van concrete situaties en wordt gevolgd door het zoeken en vinden van een globale nieuwe richting in het verlengde van het uitgangspunt '*klantgerichte zelfsturing/vraag je af waarom je iets doet en voor wie en regel verbetering met betrokkenen*'. Van de noodzaak van dit uitgangspunt is de leiding en ook een toenemend aantal medewerkers overtuigd. De leiding vindt dat het moet, omdat de mensen in de oude organisatie zaten opgesloten en de klant niet zagen. Alles dat deze benadering in de weg zit, wordt aangepakt wanneer het probleembesef voldoende is toegenomen. Hiervan zijn vele voorbeelden.

#### **Klantgericht presenteren en veranderen bij Nedap**

... In de oude brochures van Nedap werden de producten beschreven met veel technische details. De directeur raakte daar ontevreden over en wilde ze anders. Hoe dat moest en waarom wist hij niet. Het was een gevoel dat hem ingaf dat het anders moest. De keuze voor andere brochures bracht een intern ontwikkelingsproces op gang. Er kwam een discussie en mensen gingen zaken anders zien. Men werd alerter. Anderhalf jaar duurde het zoeken. De directeur was de motor achter het zoekproces en hij realiseert zich dat in die tijd de mensen hem beslist lastig gevonden hebben. Hij bleef zoeken en vragen om het antwoord te vinden. Z'n vragen waren niet concreet en gericht, maar meer algemeen en daardoor niet altijd helder. Hij bleef twijfelen aan de antwoorden.

... Wat de directeur wilde, bleek, bij nader inzien, brochures geschreven vanuit het gezichtspunt van de klant. Niet langer moesten technische specificaties voorop staan, maar het nut van het product voor de klant. Het concept-denken nam de plaats in van het product denken. Nedap is nu in staat om door de ogen van de klant te kijken...

Daarna gaat het artikel verder over het veranderingsproces bij Nedap in het algemeen...

Dit proces is zeker geen gemakkelijk proces. De ervaring leert dat het noodzakelijk is om midden tussen de mensen te staan om zelfsturing van de grond te krijgen. Zelfsturende teams kun je alleen ontwikkelen door de kennis aan de mensen over te dragen en stap voor stap dingen los te laten. Dat lukt je nooit van achter je bureau. Het welslagen van veranderingen hangt af van details. Weidse plannen met streefdoelen aan de einder vormen op generlei wijze een garantie voor succes... De omgeving moet aan verandering toe zijn, maar dan nog moet je in het begin veel energie investeren om mensen in beweging te krijgen. Je moet eerst 'douwen'...

Een veranderingsproces is altijd een moeilijk proces bij een mens. En dan moet je nog een onderscheid maken of je zelf de aanzet geeft of dat het over je heen komt. Want dat laatste is natuurlijk het ergste. De directeur denkt dat dit enorm onderschat wordt en pleit ervoor veranderingen niet op te leggen, maar zoveel mogelijk te trachten het idee van de noodzaak van de verandering en de behoefte aan verandering te laten groeien. ... Bij veranderingen wordt vaak gedacht dat leidinggeevenden er minder moeite mee hebben. Maar de leidinggevende vraagt zich ook af of het wel goed zal gaan als hij het anders gaat doen en ook voor de leidinggevende is er altijd de twijfel of hij het wel aan zal kunnen. Daarnaast kan status ook een rol spelen. Je bent immers geen 'echte' baas meer...

'Mensen zeggen zo vaak tegen elkaar dat zaken complex zijn en omdat het complex is, beginnen ze er niet aan. Zo zet je jezelf en je organisatie vast. Begin gewoon met het meest voor de hand liggende, niet

te veel tegelijk. Bouw het stap voor stap op. Veranderen kun je niet alleen. Je moet het met een aantal anderen doen die dezelfde kant op willen. Verder weet je het nooit zeker of je het goed doet; alleen als je

**Vervolg:**

terugkijkt weet je dat, maar dat is achteraf.'

Bovenstaande passages zijn overgenomen uit het artikel 'Nedap: veranderen zonder receptuur' in De manager-coach (Becht, 1994) naar aanleiding van een interview met de directeur c.f.o. en een bedrijfsleider.

*Op elkaar 'wachtende' leiding en medewerkers richting zelfsturing*

Na een aantal jaren werken aan zelfsturing binnen de oude hoofdstructuur, maar met afnemende hiërarchie, is de noodzaak gegroeid om ook deze hoofdstructuur aan te pakken. Men koos daarbij bewust voor een geleidelijke benadering - schoktherapie behoeft alleen in noodgevallen en daarvan was geen sprake. De presentatie van het voornemen in 1993 werd volgens gesprekspartners over het algemeen als 'zwak' gekwalificeerd. De boodschap die werd gehoord was 'jullie gaan met zijn allen overleggen over en in marktgroepen' en 'iedereen dacht: neem nou gewoon een beslissing'. De stemming was kritisch.

Deze reactie klinkt nog steeds door in de huidige situatie. Men staat op zichzelf positief ten opzichte van de marktgroep, maar vindt dat de leiding meer kaders/voorwaarden moet scheppen en minder achteraf op basis van incidenten moet bijsturen.

*In dit spanningsveld wacht de leiding, na introductie van een nieuwe stap richting zelfsturing, op initiatieven vanuit de mensen zelf en wachten veel van deze mensen op initiatieven van anderen, bij voorkeur de leiding. Men wacht op elkaar. Medewerkers aarzelen om in de gecreëerde ruimte te springen en de nek uit te steken zonder hiërarchische positie.*

Het wachten op het opstaan van een interne leider duurde te lang en de aanstelling van de bedrijfsleider als directeur WD werd daarom noodzakelijk (zie pagina 259).

Over de mate waarin de directeur WD dezelfde strategie doorzet of toch meer zelf structuur geeft, ontbreekt voldoende informatie.

Overige opmerkingen over de beleving van het veranderingsproces waren:

- Vooral mensen in het middenkader hebben problemen met het bovengenoemde spanningsveld in de marktgroep; leidinggevend van productieafdelingen zouden hebben 'tegensparteld'. Sommigen vallen terug en nemen geen initiatieven meer. Mensen met communicatief vermogen en wil komen juist boven drijven;
- De veranderingen tot nu toe hebben met name het middenkader geraakt; de doorwerking naar de rest van de medewerkers moet nog grotendeels plaatsvinden;
- Veel mensen in de productie zouden 'kneedbaar' zijn, vooral in de meer hiërarchisch/directief gestuurde delen;
- Tijdens het invoeringsproces van de marktgroep is veel meer begeleiding vanuit de leiding nodig; men laat het proces te veel los, voert het tempo te hoog op en wil forceren;
- Bij de ontstane persoonlijke problemen probeert de leiding de mensen te helpen de problemen op te lossen en de mensen mee te krijgen.



## Conditie en resultaten

In de algemene uitkomsten uit de vragenlijst over het dienstverleningsuitgangspunt en het hiërarchisch uitgangspunt kwam al naar voren:

- dat de externe condities - maatwerk dienstverlening voor een scherpe prijs en turbulente omgeving - in toenemende mate vragen om een organisatie die gebaseerd is op het dienstverleningsuitgangspunt;
- dat de interne condities - cultuur, structuur en nog in mindere mate besluitvorming - steeds meer aan deze externe condities worden aangepast en dat het gedrag op microniveau tussen mensen op aansluitende organisatieniveaus, binnen deze interne condities, pas daar achteraan komt.

Aan gesprekspartners is gevraagd wat zij zien als *kracht* van Nedap en wat als *zwakte*. Over het algemeen ziet men als *kracht* het vermogen tot het leveren van flexibel maatwerk op een hoog technisch niveau. Daarvoor heeft men alle benodigde kennis in huis voor het gehele proces. De laatste jaren is het proces aanzienlijk verbeterd en wordt er inmiddels ook beter teruggekoppeld.

Als *zwakte* wordt vooral de kennis van de markt c.q. de marketing/commerciële kant en de verhouding tussen techniek en prijs gezien. Het resultaat voor de klant kan nog veel beter. En dat moet ook, want de strijd in de markt wordt steeds harder.

Recent was er in de marktgroep WD een technische vooruitgang, dat wil zeggen met minder elektronische componenten betere prestaties leveren. Of er nog meer verbeteringen mogelijk zijn binnen het al twintig jaar oude technische identificatie-principe wordt betwijfeld. Meer investeren in nieuwe ontwikkelingen wordt bepleit.

De kwalificatie van de WD-systemen als 'Mercedes' op dit gebied getuigt van een sterke marktpositie. Gezien de ontwikkeling van Nedap sinds de crisis in het begin van de jaren tachtig kan gesproken worden van een succesvolle keuze voor een innovatief bedrijf. De ontwikkeling op het gebied van WD heeft daarin een belangrijk aandeel gehad, met spin-off naar andere toepassingsgebieden.

Het is nog te vroeg om te oordelen over de resultaten van de invoering van de marktgroep. (Sinds het onderzoek is over het algemeen sprake van een uitstekende ontwikkeling van de financiële resultaten van Nedap (zie de voetnoot op pagina 252)).

Wat de vorderingen in de marktgroep betreft, wordt verwezen naar de opsomming op pagina 255 en publicatie van het interne blad NedapPers (eind '94)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> In de publicatie ten aanzien van verbeteringen in het proces worden de volgende resultaten en besluiten gemeld:

- bij montage zijn de werkzaamheden per product georganiseerd; dit geeft meer betrokkenheid bij het eindproduct;
- het informatiesysteem en het ontwikkelsysteem zullen worden geïntegreerd, het aantal tekeningen moet drastisch worden teruggebracht;
- er is een nieuw bestelsysteem van componenten dat het mogelijk maakt om standaardproducten gegarandeerd binnen vijf weken te leveren;
- er is een vaste groep medewerkers in de marktgroep;
- zowel de inkoop als het magazijn zijn gescheiden van de inkoop en het magazijn van Nedap als geheel.

Wat de *resultaten en condities voor de medewerkers* betreft, is het duidelijk dat de invoering van de marktgroep ten tijde van het onderzoek in een lastige en kritische fase verkeerde. Men heeft veel behoefte aan meer duidelijkheid en het verder uitkristalliseren van het proces. Mensen hebben niet zozeer te weinig ruimte, maar eerder *meer ruimte dan men op dat moment aan kan*. In het veranderingsproces is er behoefte aan meer (bege-)leiding. Het klimaat voor intern ondernemen vinden sommigen gunstig, maar vele anderen ongunstig. De ontwikkeling naar gelijkwaardige open verhoudingen in het primair proces vorderen sneller dan in het besturingsproces.

## 7.6 Evaluatie

De casebeschrijving wordt geëvalueerd aan de hand van de antwoorden op de onderzoeksvragen in hoofdstuk 1 en de *aansluiting bij het geoperationaliseerde referentiekader* in hoofdstuk 4. Voor de nadere omschrijving van de bedoeling en de opzet van de evaluatie wordt verwezen naar hoofdstuk 4, pagina 157 en hoofdstuk 5, pagina 192.

### 7.6.1 Innovatie in de relatie tussen organisatieniveaus

De centrale onderzoeksvraag is: 'hoe functioneren de relaties tussen mensen op twee aansluitende organisatieniveaus, in het geval dat deze relaties zijn gebaseerd op een positioneel gelijkwaardige verhouding tussen samenwerkende, verantwoordelijke en zelfsturende individuen in een voorwaardenscheppend dienstverleningsproces?'<sup>9</sup>

Gezien vanuit het operationeel aspectmodel gaat het in deze paragraaf om het antwoord op de vraag in hoeverre Nedap expliciet heeft gekozen voor de bijbehorende uitgangspunten voor de marktpositionering (*hoogwaardige maatwerk-dienstverlening*) en de besturing/verhoudingen (*dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership*) en om de vorderingen in de praktijk, met name in de marktgroep WD.

*De algemene conclusie is de volgende. Nedap kiest voor hoogwaardige maatwerk-dienstverlening in de marktpositionering en voor een besturingsstelsel op basis van zelfsturing en partnership in een marktgericht proces. De ambities gaan vèr (concept-organisatie en één geïntegreerd proces zonder schotten). Aangezien ook wordt uitgegaan van een ontwikkelingsproces zonder van bovenaf opgelegd recept, dat dient uit te kristalliseren in de praktijk van de zelfsturing, is het nog niet duidelijk wat dit betekent voor de interne organisatie in het algemeen en voor de relatie tussen organisatieniveaus in het voorwaardenscheppende besturingsproces in het bijzonder. Dit geldt zowel voor Nedap als geheel als voor de marktgroep WD. Ten tijde van het onderzoek (vrij kort na de oprichting van de marktgroep) is er nog geen innovatie in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus uitgekristalliseerd, hoewel de algemene uitgangspunten van het veranderingsproces daar wel de ruimte voor bieden.*

---

<sup>9</sup> Het antwoord op deze vraag betreft voor Nedap een momentopname in voorjaar 1995 in een doorgaand ontwikkelingsproces.

Sinds het begin van de jaren tachtig positioneert Nedap zich als innovatief bedrijf. In toenemende mate betekent dit dat maatwerk concept-oplossingen worden ontworpen en gerealiseerd voor complexe problemen bij klanten, onder andere ten behoeve van winkeldiefstal- preventie. Sinds de tweede helft van de jaren tachtig heeft men gekozen voor klantgerichte zelfsturing ('vraag je voortdurend af waarom je iets doet en voor wie en regel verbetering zelf met betrokkenen') als uitgangspunt voor organisatie en management, ten behoeve van het leveren van maatwerk-dienstverlening. En sinds eind '93 is men gestart met de marktgroep WD als eerste marktgroep, waarin men zonder 'rangen en standen' samenwerkt in één klantgericht proces zonder schotten en gezamenlijk verantwoordelijk is voor het resultaat op deze markt. Hiërarchie wordt zoveel mogelijk afgebouwd. Ten tijde van het onderzoek is er net een directeur voor de marktgroep WD aangesteld van buiten de marktgroep, omdat er, volgens de Nedap-leiding, intern niet een ondernemende natuurlijke leider 'kwam bovendrijven', terwijl de besluitvorming en de voortgang te veel stagneerden. Binnen de marktgroep is de directeur eindverantwoordelijk en bevoegd voor de marktgroep als geheel als 'rest-hiërarchie' en staat als enige formeel boven de anderen die niet hiërarchisch zijn geordend.

In de relatie tussen organisatieniveaus staat het *formeel eindverantwoordelijk maken van ondernemende natuurlijke leiders nog op de voorgrond. Er is nog geen sprake van bestuurlijke innovatie, dat wil zeggen van situationeel leiden en volgen met formalisering van collectieve teamverantwoordelijkheid in de procesketen; management is nog geen gelijkwaardige dienstverlening in een voorwaardenscheppend besturingsproces.*

De gesprekspartners signaleren dat de externe condities gunstig zijn voor het uitgangspunt dienstverlening z&p en staan daar zelf ook achter. Maar de interne condities zijn nog minder vereenvoudigd en op microniveau wordt in de praktijk ambivalentie tussen het dienstverleningsmodel en het hiërarchisch uitgangspunt gesignaleerd.

Er bestaat nog een aanzienlijke *discrepantie* tussen het uitgangspunt dienstverlening z&p in het besturingsproces en de relatie tussen de leiders in de resthiërarchie en de medewerkers in de praktijk.

De functie van regels in het besturingssysteem is teruggebracht tot een niveau dat past bij zelfsturing (regels als onderlinge afspraak in plaats van eenzijdig opgelegde uniforme regels). De stijl van leidinggeven is minder patriarchaal dan voorheen, maar er is nog geen gelijkwaardig partnership tussen aansluitende organisatieniveaus in de nieuwe structuur. Betrokkenen, inclusief de leiding zelf, kunnen zich dit partnership wel voorstellen in zelfsturende marktgroepen in het primair proces onder de eindverantwoordelijk leiders van Nedap en de marktgroep, maar niet goed ten opzichte van deze leiders zelf in het besturingsproces. Dit lijkt te maken te hebben met het verwachtingspatroon van patriarchaal leiderschap in de cultuur van de Achterhoek (zie ook pagina 280). Het ondernemerschap wordt veel meer met deze leidersposities geassocieerd dan met alle andere zelfsturende posities.

### 7.6.2 Structuur en verhoudingen

Ideaal-typisch uitgangspunt is een *marktgerichte processtructuur met minimale procesdeling in de procesketen en proceseigendom*. De bijbehorende kenmerken in het ideaal-typisch model zijn zelfsturende teams, positioneel gelijkwaardig partnership, et cetera (zie hoofdstuk 4, schema 4.13).

Door de keuze voor de marktgroepenstructuur kiest Nedap voor een hoofdstructuur, die

bestaat uit *zelfsturende* en compleet toegeruste marktgerichte eenheden binnen de organisatie als geheel. De functionele hoofdstructuur met aanzetten tot een matrixorganisatie betekende tot dan toe, dat alleen de directie van Nedap leiding gaf aan een zelfsturend geheel - dat inmiddels vele markten bediende. Het uitgangspunt van zelfsturing in de organisatie was dus tot de instelling van de marktgroepen in de structuur alleen verankerd in de formele positie van de Nedap- directie zelf.

Binnen de marktgroep WD is de organisatiestructuur nog niet uitgekristalliseerd. Inmiddels is er wel een directeur aangesteld. Dit betekent dat ook op marktgroepniveau alleen de directie formeel zelfsturend is in de marktgroep (zij het dat het formeel delegeren van de bijbehorende bevoegdheden naar de directeur WD nog grotendeels moet worden geregeld).

Hoewel dit wel een noodzakelijke voorwaarde is om ook de anderen in de marktgroep formeel zelfsturend te maken, *betekent dit ook dat alle anderen in de marktgroep dat nu feitelijk nog niet zijn*. Zij zijn nog niet *formeel collectief verantwoordelijk* voor een deel van het dienstverleningsproces dat ze zelf mogen en kunnen sturen, met proceseigendom.

Multifunctionele teams die een compleet kernproces in eigendom kunnen nemen zijn nog niet samengesteld. Er zijn wel enkele aanzetten, in het bijzonder de twee productteams in productie en tijdelijke multifunctionele projectteams in de ontwikkelingsfase van opdrachten. In de uitgangssituatie is de marktgroep WD gestart met een plat organisatieschema (als intentie zonder formele status), dat is opgebouwd uit monofunctionele groepen die zijn afgezonderd uit de monofunctionele organisatorische eenheden in de Nedap hoofdstructuur.

De coördinatoren van ieder van deze monofunctionele groepen vormden samen de multifunctionele coördinatiegroep die sturing moest geven aan de marktgroep WD, met de coördinator R&D in de leiderspositie. Omdat de sturing onvoldoende van de grond kwam, is één van de bedrijfsleiders als directeur WD aangesteld. De rol van de coördinatiegroep is daardoor onduidelijk geworden.

De leiding is er beducht voor dat een interne procesgerichte opdeling in - zo weinig mogelijk - kernprocessen met multifunctionele zelfsturende teams tot *nieuwe ongewenste hokjes/scheidsmuren zal leiden en heeft daar (nog?) niet expliciet voor gekozen*. De slechte ervaring met dit probleem in een functioneel opgesplitste organisatie werkt door in het uitkristalliseren van de marktgerichte procesorganisatie in een interne structuur. Er zijn wel ideeën - zowel bij leiding als bij de coördinatoren - over een clusterstructuur van zelfsturende teams.

In de situatie met een aanzienlijke positionele ongelijkwaardigheid tussen de leiding en de medewerkers willen de medewerkers een sterkere formele inbedding van de zelfsturing in de organisatie en pleit de leiding juist voor een informele benadering en beoordeelt de wens van de medewerkers als een behoefte aan onnodige zekerheid die stamt uit het verleden. Zelf heeft de leiding (nog) wel de formele machtspositie behouden.

In de gesprekken kwam naar voren dat de coördinatoren vinden dat hun eigen positie als coördinerende *linking-pin* in de relatie tussen organisatieniveaus de ontwikkeling van deze relaties belemmert. Door de *linking-pin* komen zij boven de rest van het team in het primair proces te staan en kunnen de teams geen collectieve verantwoordelijkheid ontwikkelen en op voet van gelijkwaardigheid afspraken met elkaar maken en tegenstellingen aangaan in de procesketen.

In de teamvorming binnen de marktgroep zou volgens hen eerst het managementteam van de marktgroep dienen uit te kristalliseren en van daaruit toegewerkt kunnen worden naar afschaffing van de *linking-pin* en ontwikkeling van zelfsturende teams in de procesketen.

In dit verband is het relevant dat de *informele verhoudingen* inmiddels veel gelijkwaardiger zijn geworden tussen functionele groepen in het primair proces, maar dat de toename van de gelijkwaardigheid tussen de organisatieniveaus in het bestuurlijke proces aanzienlijk langzamer vordert. Gedoeld wordt op de eerder genoemde positionele ongelijkwaardigheid tussen de mensen in het primair proces, inclusief de daaruit voortgekomen coördinatoren en de leiding, dat wil zeggen de directie van Nedap en de marktgroep.

In het voorwaarden scheppende besturingsproces zijn het kernproces van het management en teamvorming nog niet uitgekristalliseerd en is het dus ook nog niet mogelijk om een gelijkwaardige relatie aan te gaan tussen teams in het primair proces en het management waarin zaken wordt gedaan op basis van tweezijdig commitment.

Gesignaleerd wordt dat het *oude en het nieuwe besturingsstelsel* nog voortdurend door elkaar lopen. Het commitment van direct betrokkenen in het informele bilaterale overleg blijkt niet voldoende te zijn voor commitment van de achterbannen in de organisatie als geheel (onvoldoende *borging* van afspraken in het kwaliteitssysteem). De leiding stuurt nog vaak achteraf bij in het primair proces. Hierdoor blijft de leiding boven de anderen staan in de beleving van de relatie tussen organisatieniveaus en blijft de patriarchale positie in stand. Vanuit het ontwikkelingsmodel van *pioniersfase, differentiatiefase en integratiefase* bezien, zijn in de ontwikkeling naar de marktgerichte integratiefase kenmerken van de voorgaande fasen (in het bijzonder van de pioniersfase) nog duidelijk zichtbaar (zie ook de algemene conclusie met toelichting in 7.6.1).

### Macht en coördinatie

In de interviews is niet rechtstreeks gevraagd naar dominante machtssystemen en coördinatie-mechanismen. Met behulp van de beide typologieën van Mintzberg (zie hoofdstuk 3, pagina's 54 en 68) kunnen hierover op grond van de beschikbare informatie wel uitspraken worden gedaan.

Als dominant worden voor Nedap aangegeven *onderlinge afstemming* tussen mensen met *expertise, gedeelde waarden/ideologie* en *autoriteit* van de directie van Nedap en WD.

Van deze kenmerken past in het ideaal-typisch model dienstverlening z&p *autoriteit* niet meer als dominant kenmerk.

Autoriteit is alleen nog belangrijk in de eindverantwoordelijke posities<sup>10</sup>.

Tijdens de overgangsfase biedt dominantie van autoriteit nog wel extra veiligheid, maar belemmert tevens de ontwikkeling van partnership en een coachende managementstijl.

In de processen is tweezijdig commitment aan onderlinge afspraken vanuit gedeelde waarden belangrijk. Dit geeft de basis voor standaardisatie en voorspelbare kwaliteit van de processen.

In een van oorsprong patriarchaal systeem, dat is uitgebreid met een bureaucratisch regelsysteem, is het onder leiding van de patriarch wel mogelijk om het regelsysteem om te bouwen naar zelfsturing; het ombouwen van de relaties met de patriarch naar partnerrelaties blijkt een lastiger opgave.

---

<sup>10</sup> De overblijvende autoriteit bij eindverantwoordelijken is de rest-hiërarchie waarvan Quin-Mills spreekt in zijn concept van de clusterorganisatie. De term rest-hiërarchie geeft aan dat dit lijkt op een rudiment uit een vroegere tijd dat steeds meer zijn functie verliest, maar nu nog als beveiliging dienst doet.

### 7.6.3. Processen en verhoudingen

Na de condities die de structuur biedt voor de onderlinge verhoudingen, wordt hier ingegaan op het functioneren van de processen binnen de structuur, waarbij vooral wordt gefocust op de relaties tussen de organisatieniveaus.

Het ideaal-typisch uitgangspunt van *maximale procesintegratie ten behoeve van maatwerkdienstverlening in de procesketen op basis van zelfsturing en partnership* wordt nagestreefd, maar kan binnen de condities die de Nedap-structuur ten tijde van het onderzoek biedt slechts ten dele worden gerealiseerd in de marktgroep WD. Ontwikkeling van de bijbehorende kenmerken volgens het ideaal-typisch model, onder andere de keten van cyclische stuur-/leerprocessen op basis van zelfsturing en partnership en de manager die als dienstverlener coacht binnen contractafspraken, wordt daardoor belemmerd.

#### Bewust ervaringsleren, zelfsturing en partnership

Door de invoering van de marktgroep WD hebben de processen een *aanzienlijke impuls gekregen in de richting van marktgericht ervaringsleren, zelfsturing en partnership*. De eigen verantwoordelijkheid voor het succes van de marktgroep wordt meer beleefd dan voorheen, toen de betrokkenen nog niet waren losgemaakt uit de Nedap-organisatie.

Omdat de interne structuur nog niet is uitgekristalliseerd in de richting van marktgerichte dienstverlening in kernprocessen, *is het ontwikkelen van ervaringsleren, zelfsturing en partnership in zelfsturende teams naar het niveau van 'open groep' (collectief verantwoordelijk) nog niet mogelijk*. De aanzet die de coördinatoren als groep in het ontwikkelingsproces in die richting hadden gemaakt is onder druk komen te staan door de aanstelling van de directeur WD. Voor de ontwikkeling van het niveau van groeps-presteren in teams in de marktgroep kan dit een noodzakelijke tussenstap zijn, waardoor de directeur leiding kan geven aan de interne ontwikkeling van de marktgroep als geheel, op afstand van de Nedap-directie.

Wanneer op hoofdlijnen duidelijk is wat de interne marktgroepstructuur wordt en wie in welk team wordt opgenomen, dan kan de ontwikkeling in de teams verder uitgebouwd worden. Daarbij gaat het vooral om *het leren oplossen van de eigen problemen in gelijkwaardige relaties*. Dat betekent dat zowel de inhoudelijke als de relationele kant van het sturingsproces verder worden ontwikkeld.

*Terwijl de kracht van Nedap vooral in de inhoudelijke, met name technische capaciteiten ligt, zijn de relationele capaciteiten nog relatief zwak. Dit geldt zowel voor de relatie met de markt als voor de interne relaties.*

In de samenwerking tussen disciplines in het *primair proces* naar de klant zijn de relaties inmiddels wel verbeterd en gelijkwaardiger geworden. Toch kan het volgens de gesprekspartners nog veel beter.

In het *besturingsproces* is er minder sprake van verbetering van en grotere gelijkwaardigheid in de samenwerking tussen de mensen op verschillende organisatieniveaus. *Voorwaarde voor verdere integratie van het gehele dienstverleningsproces in de marktgroep is procesintegratie in de relatie tussen mensen die sturen op marktgroepniveau en mensen die sturen in het primair proces*. Een *interactief gestructureerd* besturingsproces (contractmanagement, et cetera) is nog nauwelijks aanwezig, het accent van de sturing ligt op projectsturing en ad hoc sturing. Het besturingsproces functioneert nog onvoldoende als kanaal/proces voor brede

afstemming over en commitment aan marktgerichte beleidsrichtingen en -realisatie. Medewerkers missen richtinggevende sturing van het management als noodzakelijke voorwaarde voor realisatie in het primair proces. De benodigde managementsystemen (planning en control, et cetera) zijn nog onvoldoende ontwikkeld; een geïntegreerd informatiesysteem is in de maak.

In de relatie tussen de directie van Nedap en de marktgroepdirecteur wordt gewerkt aan de ontwikkeling van het interactief gestructureerd besturingsstelsel.

In het 'rond maken van de stuurcirkel bij zelfsturing in een team' worden als sterkten gesignaleerd de eigen creativiteit en de pragmatische benadering en als zwakten onvoldoende integratie tussen functionele deelbenaderingen, onvoldoende waarnemen van de marktsituatie, dominantie van de directeur WD in het sturingsproces, onvoldoende commitment aan gemaakte afspraken (het niet nakomen blijft te vaak zonder gevolgen) en de neiging om zelf 'het wiel uit te vinden' (zonder te leren van anderen).

Al in de voorgaande paragraaf over structuur werd gesignaleerd dat ontwikkeling van voorwaardenscheppend management belangrijk lijkt voor verdere ontwikkeling van de marktgroep. Er wordt nog een *viciëuze cirkel* gesignaleerd in de relatie tussen leiding en medewerkers, waarbij de leiding veel ruimte geeft voor eigen initiatief met weinig kaders en achteraf kritisch bijstuurt (met de bijbehorende irritaties). Wat de dienstverlening van het management aan de medewerkers in het primair proces betreft, zijn zowel het ontwikkelen van een heldere marktgerichte koers, verbetering van de informatiekanaal (inclusief informatiesystemen), het maken van afspraken met tweezijdig commitment over te behalen resultaten en benodigde voorwaarden, zoals het leren coachen van de realisatie, belangrijk. Wat de *koers* die in de praktijk wordt gevolgd betreft, wordt gesignaleerd dat deze wordt gekenmerkt door een overmaat aan informele en beweeglijke samenwerking met nog onvoldoende collectieve richting en ervaringsleren.

Op de achtergrond lijkt de *Achterhoekse cultuur* van invloed te zijn op het ontwikkelingsproces van Nedap. In deze cultuur is er een combinatie van kritische mondigheid en loyaliteit aan de leiding. Enerzijds worden het verschil tussen gekozen uitgangspunten en managementstijl/systeem in de praktijk haarfijn gesignaleerd en anderzijds heeft men moeite om zich een organisatie zonder patriarchale leiding voor te stellen.

#### 7.6.4 Ontwikkelingsproces en veranderingsstrategie, condities en resultaten

De informatie over *individuele ontwikkelingsprocessen* is beperkt gebleven.

De coördinatoren vinden dat Nedap hen goede kansen heeft geboden voor ontwikkeling van hun professionaliteit en zelfsturing. Enkele coördinatoren vinden dat de managementstijl van de leiding hen remt in verdere ontwikkeling en relatief veel stress bezorgt.

In de evaluatie wordt in deze paragraaf *gefocust op het ontwikkelingsproces op organisatieniveau*.

Uitgangspunt van dit proces in het ideaal-typisch model is het ontwikkelingsproces van een hiërarchisch beheerst 'sociaal' regelsysteem met toenemende medewerkersparticipatie (tweede systeemontwikkelingsfase) naar een communicatief zelfsturingssysteem met collectieve verantwoordelijkheid van zelfstuurders in partnership (derde systeemontwikkelingsfase). Enkele kenmerken van dit proces worden hier genoemd. De sturing in het sturingsproces

ontwikkelt zich, *na de eerste fase van autoritair leiderschap, naar participatief leiderschap binnen de hiërarchie en vervolgens naar sturing door zelfsturende teams met partnership met geen of weinig hiërarchie*. De ontwikkeling naar zelfsturing vindt plaats vanuit een *paradoxe situatie ten aanzien van leiden en volgen en gunstige condities*. Het is een open proces met bewust ervaringsleren.

In het *ontwikkelingsproces* is de ontwikkeling naar het derde-fasebesturingssysteem zichtbaar. Voor het communicatieve zelfsturingssysteem met collectieve verantwoordelijkheid van marktgerichte zelfstuurders in partnership is in algemene zin gekozen. Deze keuze ligt ten grondslag aan de oprichting van de marktgroep WD. Ten tijde van het onderzoek is echter nog niet gekozen voor sturing in het sturingsproces door zelfsturende teams met partnership in de procesketen. Er is nog een rest-hiërarchie. De *paradoxe situatie* waarin de leiding hiërarchisch stuurt naar zelfsturing en partnership is nog duidelijk aanwezig.

In de *veranderingsstrategie* wordt uitgegaan van een open veranderingsproces zonder 'recept/spoorboekje', waarin iedere vorm van structuur/ regelgeving die belemmerend werkt op zelfsturing door betrokken zelf zoveel mogelijk wordt opgeruimd/afgeschaft. Dit moet leiden tot een innovatief bedrijf met marktgerichte zelfsturing. *De combinatie van ambitieuze uitgangspunten voor marktpositionering en sturing en deze veranderingsstrategie maakt dat van medewerkers tegelijkertijd vergaande zelfsturing wordt verwacht en weinig houvast wordt geboden in het proces daar naar toe*.

Vanuit deze uitgangspunten worden in concrete situaties vernieuwingsprocessen in gang gezet. Daartoe zijn inmiddels ook vele bureaucratische belemmeringen voor de realisatie van de uitgangspunten opgeruimd.

Met name door de introductie van de marktgroepenstructuur heeft de leiding het accent verlegd van *stimuleren* van marktgerichte zelfsturing naar *verantwoordelijk maken* voor marktgerichte zelfsturing. Daarbij wordt consequent vermeden om van bovenaf de realisatie van deze verantwoordelijkheid op te leggen, omdat dit de ontwikkeling naar zelfsturing bij de medewerkers zou ondergraven. Door deze benadering blijft evenwel het *expliciet loslaten van oude sturingsuitgangspunten in de 'rest-hiërarchie' zelf* tot nu toe achterwege. Er wordt ruimte geboden voor zelfsturing door medewerkers zonder *expliciet de gevolgen voor de eigen sturing in het ontwikkelingsproces duidelijk te maken als eigen opgave*.

Door het losmaken van de zelfsturende marktgroep uit de Nedap-organisatie kan de rol van de Nedap-directie ten opzichte van de marktgroep veranderen. Hetzelfde kan gebeuren wanneer teams binnen de marktgroep meer collectieve verantwoordelijkheid voor zelfsturing krijgen. De positionele ongelijkwaardigheid tussen leiding en medewerkers is tijdens het proces wel kleiner geworden, maar nog duidelijk aanwezig. Men nadert elkaar langzaam en voorzichtig. Men lijkt erop te *wachten* dat de ander de volgende stap zet om de kloof kleiner te maken: de leiding vraagt om meer zelfsturing, medewerkers vragen om betere voorwaarden daarvoor in de vorm van kaders en structuren die meer duidelijkheid, veiligheid en kans op succes van de eigen zelfsturing bieden. De leiding zou het proces te veel loslaten en onvoldoende begeleiden.

Ondanks de worsteling die het veranderingsproces voor alle betrokkenen betekent, zijn de *resultaten* in de markt van zowel de Nedap als geheel als de marktgroep WD goed. De realisatie van de gekozen uitgangspunten na de crisis in '81-'82 gaat samen met een aanzienlijke groei. Hoewel de relatie tussen beide moeilijk eenduidig kan worden aangetoond, wordt deze relatie wel door de betrokkenen gelegd. Daarbij geldt dat de positionering in de



markt - als conceptorganisatie - en de uitgangspunten voor de organisatie onlosmakelijk aan elkaar zijn verbonden.

Op de resultaten voor medewerkers is in het begin van deze paragraaf al kort ingegaan. Hier wordt daar nog aan toegevoegd dat het relatief lage ziekteverzuimpercentage als gunstige indicator kan worden beschouwd.

Hoewel men in de ontwikkeling naar marktgerichte zelfsturing verder is dan de meeste concurrenten, voelt men de noodzaak om verder te gaan op de ingeslagen weg, omdat de markteisen als *externe condities* (hoogwaardig maatwerk, innovatievermogen, et cetera) steeds hoger worden. Tot nu toe blijkt dat de *interne condities* wat achter lopen bij de ontwikkeling van de externe condities en het gedrag op microniveau daar weer op volgt.

## **8.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt het praktijkgerichte gedeelte van het proefschrift afgerond, dat begon bij de operationalisering van het ideaal-typisch model in hoofdstuk 4.

In de evaluatie van de drie cases samen worden, op basis van een nadere analyse van de uitkomsten van de afzonderlijke case-evaluaties, conclusies getrokken uit het praktijkgerichte onderzoek naar de veronderstelde bestuurlijke innovatie.

De evaluatie van de drie cases samen vindt plaats door vergelijking van deze praktijksituaties met het operationele aspectmodel en door vergelijking van de drie cases onderling.

Na de *aspect-gerichte* evaluatie kan de stap worden gezet naar beantwoording van de onderzoeksvragen die gericht zijn op de betrokken actoren. Ingegaan wordt op de betekenis van de uitkomsten van de casestudies voor de mensen in de organisatie, onderscheiden in managers en medewerkers in het primair proces. Zij zijn de actoren die worden onderscheiden in de vraagstelling van het onderzoek ten aanzien van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus (zie pagina 19), met als focus de relatie tussen het primair proces en het eerste managementniveau.

## **8.2 Vergelijking tussen ideaal-typisch model en praktijk op hoofdlijnen**

### **8.2.1 Inleiding**

#### **Overeenkomsten en verschillen**

In de evaluatie van de drie cases samen dient duidelijk te worden in welke mate het ideaal-typisch model door de praktijksituaties in de cases wordt benaderd en wat de betekenis is van de verschillen tussen het model en deze praktijksituaties.

In de matrix in schema 8.1 is aangegeven waar - op hoofdlijnen - de praktijk overeenkomt met het model en wat de relevante verschillen zijn. Overeenkomsten en verschillen worden per aspect zowel aangegeven voor de uitgangspunten als voor de uitwerking daarvan. In de vergelijking van de uitwerking van de uitgangspunten worden verschillen buiten beschou-

wing gelaten die slechts van tijdelijke aard lijken te zijn, terwijl de gekozen uitgangspunten wel overeenstemmen. In dat geval is het verschil tussen de praktijksituatie en het ideaal-typisch model niet principieel en is het veranderingsproces nog niet zover gevorderd dat het uitgangspunt is gerealiseerd.

Op basis van de matrix wordt vervolgens de betekenis van overeenkomsten en verschillen besproken. Net als in de evaluatie per case wordt eerst in het algemeen in deze praktijksituaties gezien of sprake is van innovatie in de sturing/ verhoudingen in het algemeen en in de sturingsrelatie tussen aansluitende organisatieniveaus in het bijzonder, volgend op het bijbehorende uitgangspunt ten aanzien van de marktpositionering. Daar waar essentiële verschillen zichtbaar zijn met het ideaal-typische model worden deze besproken.

Vervolgens wordt op dezelfde wijze ingegaan op de doorwerking van de verandering in marktpositionering en sturing, wat innovatie in de structuur en in het proces betreft.

Als laatste aspect komt het ontwikkelingsproces aan de orde. Is er sprake van een innovatief ontwikkelingsproces conform het model met bijbehorende resultaten? Wat is in dit ontwikkelingsproces de betekenis van verschillen tussen model en praktijk?

### **Inconsistentie en ambivalentie**

In de bespreking van relevante verschillen tussen model en praktijk in de afzonderlijke case-evaluaties werden de verschillen opgevat als ambivalentie in de keuze tussen de drie besturingssystemen. Volgens het ideaal-typische model en het achterliggende model van Cornelis gaat het immers om een ontwikkelingsproces waarin dominantie van een nieuw besturingssysteem nieuwe mogelijkheden biedt, die het voorgaande dominante besturingssysteem niet bevat. Combinatie van oude en nieuwe uitgangspunten leidt volgens deze benadering tot inconsistentie in het besturingssysteem. Oude en nieuwe uitgangspunten ('hiërarchie' en 'zelfsturing', et cetera) staan onderling op gespannen voet en geven strijdige signalen naar betrokkenen. In het model wordt aangesloten bij de Business Proces Redesign-benadering, die ervan uitgaat dat ambivalentie ('hinken op twee gedachten') betekent dat de nieuwe mogelijkheden grotendeels of geheel buiten bereik blijven. Ambivalentie in uitgangspunten zou tot vluchtroutes leiden, die aan betrokkenen slechts schijnveiligheid bieden, wanneer de prestatie-eisen aan de organisatie wel ontwikkelen naar het niveau dat past bij het nieuwe besturingssysteem.

In de nu volgende bespreking van overeenkomsten en verschillen tussen model en praktijk per organisatie-aspect wordt vanuit deze optiek nader ingegaan op de betekenis van de relevante verschillen. Na de bespreking per organisatie-aspect wordt ingegaan op de samenhang tussen de verschillen en de bijbehorende ambivalenties. Tot slot wordt het criterium voor de bestuurlijke innovatie geëxpliciteerd en op basis daarvan de conclusie getrokken ten aanzien van de bestuurlijke innovatie als geheel bij de koplopers in de praktijk.

## 8.2.2 Innovatie in de sturing/verhoudingen

### Sturing/verhoudingen in relatie tot marktpositionering

Volgens het ideaal-typisch model wordt de innovatieve ontwikkeling in de sturing naar het uitgangspunt dienstverlening z&p veroorzaakt door de ontwikkeling naar hoogwaardige dienstverlening/maatwerk als uitgangspunt van de marktpositionering. Met deze marktpositionering wordt ingespeeld op toenemende markteisen.

Op grond hiervan mag in de praktijksituaties worden verwacht, dat de organisaties *eerst kiezen voor dit uitgangspunt in de marktpositionering in een markt die deze hogere eisen stelt en daarna kiezen voor het bijbehorende uitgangspunt voor sturing/verhoudingen*.

Voordat op de innovatie in de sturing/verhoudingen wordt ingegaan, komt daarom eerst de marktpositionering aan de orde. In hoeverre is in de praktijksituaties gekozen voor het uitgangspunt van hoogwaardige dienstverlening/maatwerk? Daarna wordt ingegaan op de betekenis van deze keuze voor de verhoudingen/sturing, zowel in de externe relaties met klanten als in de interne sturingsrelaties waarop het onderzoek is gefocust.

De gekozen *marktpositionering* is in alle drie de situaties gericht op hoogwaardige dienstverlening, waarin snel, effectief, efficiënt en innovatief op marktontwikkelingen kan worden ingespeeld.

Onderling verschilt in de case-organisaties de mate van het te leveren *maatwerk* ten aanzien van specifieke klantenvragen:

- *Eldutronik* legt het accent op hoogwaardige technische maatwerkoplossingen;
- *Mexx* levert wereldwijd vier keer per jaar brede nieuwe collecties, afgestemd op de snelle veranderingen in vraag en aanbod op de modemarkt, maar geen maatwerkoplossingen voor individuele klanten; wel zoveel mogelijk maatwerk aan externe of interne detaillisten die worden beschouwd als partners, binnen de grenzen van het Mexx-concept (inclusief 'controlled environment', et cetera);
- *Nedap* gaat het verst met het ontwikkelen en realiseren van conceptoplossingen voor specifieke situaties, met integratie van technische, organisatorische en trainingsaspecten.

Wat de marktpositionering betreft, wijkt alleen het gekozen uitgangspunt van Mexx af van het ideaal-typische uitgangspunt, namelijk ten aanzien van het maatwerk: het accent ligt op het aanbieden van een brede, frequent veranderende standaardcollectie met standaardpresentatie.

De druk uit de markt op beter presteren in de richting van hoogwaardige dienstverlening is in alle drie de organisaties voortdurend hoog.

Hoogwaardige dienstverlening blijkt in deze organisaties te betekenen dat de markt in toenemende mate vraagt om ontwikkeling van een *aanbodgestuurde* naar een *vraaggestuurde* oriëntatie. Daarbij gaat het zowel om het materiële product dat geleverd wordt, als om de service die daarbij hoort. Maatwerk blijkt vooral te betekenen dat klanten verwachten dat hun vraag voorop staat in de dienstverlening en niet secundair is ten opzichte van de wens van de organisatie om het eigen (standaard) aanbod te verkopen.

Vooraf in de modemarkt waarin Mexx opereert, en ook bij Mexx zelf, is wat deze oriëntatie betreft duidelijk ambivalentie zichtbaar. De klanten op de markt lijken in toenemende mate te

vragen om hoogwaardige vraaggestuurde dienstverlening, terwijl de aanbodgestuurdheid (nog) dominant is in de branche. Klanten volgen de centraal gediceerde modetrends steeds minder en bepalen steeds meer zelf wat ze willen dragen.

De ontwikkeling van 'aanbodgestuurd' naar 'vraaggestuurd', die samen gaat met de ontwikkeling in de marktpositionering, betekent dat de aard van de relatie tussen de klant en de organisatie verandert. Vooral de *verhoudingen* in de externe sturingsrelatie veranderen ('wie stuurt wie?'), met ingrijpende gevolgen voor het functioneren van deze relatie.

In de drie organisaties blijkt dat de verhoudingen in de externe sturingsrelaties en de verhoudingen in de interne sturingsrelaties samenhang vertonen, zowel met betrekking tot de gekozen uitgangspunten als in de uitwerking in de praktijk. Door te kijken naar de totale procesketen tussen de externe klanten en de leiding van de organisatie als geheel wordt deze samenhang duidelijk (zie hierna).

### Sturingsuitgangspunt en werkelijkheid

Het *uitgangspunt ten aanzien van de sturing/verhoudingen* in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus is in het ideaal-typisch model dienstverlening z&p ook op de andere relaties in de procesketen van toepassing. In het hiërarchisch model is het streven naar hiërarchische beheersing/dominantie zowel zichtbaar in de externe relaties met klanten (aanbodgestuurd) als in de interne sturingsrelaties.

In de case-evaluaties blijkt dat, door de druk uit de markt, de organisaties al een aantal jaren geleden gekozen hebben voor de bovengenoemde marktpositionering en, in het verlengde daarvan, voor een sturingsuitgangspunt dat voor een aanzienlijk deel overeenkomt met het uitgangspunt 'dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership'. Dit uitgangspunt, gericht op het *leveren van specifieke en nieuwe mogelijkheden* in het communicatieve zelfsturingssysteem, wijkt duidelijk af van het sturingsuitgangspunt van het tweede fase hiërarchisch gestuurde 'sociale' regelsysteem, dat vooral gericht is op het leveren van bestaande of nieuwe standaardmogelijkheden.

Na de positionering in de markt van hoogwaardige dienstverlening/maatwerk sluit tot nu toe alleen *PIV Eldutronic* met het gekozen sturingsuitgangspunt in het interne deel van de procesketen geheel aan bij het *ideaal-typisch uitgangspunt* dienstverlening z&p, met als kanttekening dat hiërarchie nog wordt gebruikt als back-up systeem. In de relatie met klanten is gekozen voor vraaggestuurdheid, met dominantie van de klant: de klant is 'koning', in tegenstelling tot een gelijkwaardige relatie in de dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership.

*Mexx* en *Nedap* vertonen wat het sturingsuitgangspunt in de interne procesketen betreft, zowel overeenkomsten als verschillen met het ideaal-typisch uitgangspunt. Enerzijds streven beide organisaties naar een geïntegreerd dienstverleningsproces met zelfsturende mensen die hun werk in 'eigendom nemen' en met samenwerking in gelijkwaardige relaties. *Mexx* gaat daarbij uit van tweezijdige afhankelijkheid tussen 'globals' en 'locals' en partnership in de primair procesketen. *Nedap* wil dat de zelfsturende mensen in onderlinge afstemming voortdurend zelf de problemen en mogelijkheden oppakken die ze tegenkomen. Men wil af van 'rangen en standen' en wil zo weinig mogelijk hiërarchie.

Anderzijds neigt Mexx echter tot het op dominante wijze opleggen van het lifestyle-concept. En zowel Mexx als Nedap houden niet alleen vast aan een 'rest-hiërarchie' op eindverantwoordelijke posities, maar hechten bovendien meer belang aan individuele verantwoordelijkheid dan aan collectieve verantwoordelijkheid. Bij Nedap zoekt men naar natuurlijke leiders in groepen en zijn de leiders van de marktgroepen en van Nedap als geheel bij uitstek *de* ondernemer en de trekker. Daardoor worden de medewerkers in een minder ondernemende en initiërende en meer volgende positie geplaatst.

In de externe relatie van Mexx met klanten in de modemarkt is ambivalentie zichtbaar. Klanten, zowel detaillisten als eindgebruikers, worden benadert als zelfsturende partners, maar tegelijkertijd is gekozen voor uitgangspunten die gekenmerkt worden door eenzijdige dominantie (het moderne lifestyle-concept is vooral aanbodgestuurd, onder andere 'controlled environment').

Nedap streeft naar een gelijkwaardige relatie met klanten.

In de *werkelijke ontwikkeling* van de dienstverleningsketen zijn, in het verlengde van de situatie op uitgangspuntniveau, de volgende verschillen tussen model en praktijk met bijbehorende spanningen zichtbaar:

- bij *Eldutronic* is de dominante positie van de leiding voor een deel overgenomen door de klant; *de klant is koning* en het wordt in de procesketen onvoldoende duidelijk wat Eldutronic zelf wil. Binnen Eldutronic worden de verhoudingen over het algemeen als gelijkwaardig beleefd;
- bij *Mexx* lijkt de klant partner te zijn, maar dat is slechts betrekkelijk want (de leiding van) *Mexx* wordt gezien als 'keizer'; onder de algemene leiding worden in het dienstverleningsproces waar Mexx-Nederland bij betrokken is, de verhoudingen over het algemeen als gelijkwaardig beleefd. Detaillisten zetten vraagtekens achter het partnership met Mexx in de praktijk, in het bijzonder wanneer de markt stagneert;
- bij *Nedap* lijkt de leiding het sturen grotendeels uit handen te hebben gegeven aan de medewerkers, om de klant beter te kunnen bedienen. *Maar zeker in formele zin is dit niet zo; in de praktijk staan de eindverantwoordelijke leiders boven de medewerkers en wekken de indruk het als 'koning' achteraf toch beter te weten als het fout gaat.* De onderlinge relaties binnen de marktgroep (exclusief de directeur) worden over het algemeen als gelijkwaardig beleefd. In de relatie met externe klanten wordt gestreefd naar gelijkwaardigheid, maar het partnership in de relaties met deze klanten is nog beperkt ontwikkeld en het is nog onvoldoende duidelijk wat Nedap wil (opdrachten vinden weinig bedding in marktgericht beleid).

## Conclusie

Uit het voorgaande wordt geconcludeerd dat van de drie case-organisaties *alleen Eldutronic* zowel in de uitgangspunten van marktpositionering als interne sturing/ verhoudingen als ook in de bijbehorende praktijk het ideaal-typisch model dienstverlening *z&p dicht is genaderd*. Eldutronic heeft de *innovatie* in de sturingsrelatie tussen aansluitende organisatieniveaus in essentie gerealiseerd. Verdere ontwikkeling is nog wel mogelijk. Deze innovatie lijkt echter nog te worden ontkracht door in de externe sturingsrelatie de klant op een voetstuk te plaatsen.

Bij *Mexx* en *Nedap* lijkt de druk vanuit de markt wel in toenemende mate te duwen in de richting van innovatie in de sturingsrelatie tussen aansluitende organisatieniveaus, maar ten aanzien van deze innovatie in de sturing domineert nog de ambivalentie.

Het verschil tussen het ideaal-typisch uitgangspunt voor de marktpositionering en de marktpositionering van *Mexx*, met minder maatwerk en het wereldwijde lifestyle-concept, lijkt een belangrijke oorzaak van de afwijking ten aanzien van het sturingsuitgangspunt dienstverlening z&p.

De gesignaleerde *verschillen* tussen de uitgangspunten in de praktijk en het ideaal-typisch uitgangspunt ten aanzien van sturing/verhouding (dienstverlening z&p) duiden op ambivalentie ten aanzien van de keuze voor een dominant besturingssysteem en veroorzaken in de praktijk van de case-organisaties spanningen in de relaties in procesketen.

- *Door de eindverantwoordelijk leiders hiërarchisch hoger te plaatsen* ontstaat spanning in de dienstverleningsketen, omdat dienstverlening aan (interne) klanten niet goed samen gaat met een hogere hiërarchische positie dan deze klanten. Ideaal-typisch begint de dienstverleningsketen immers bij externe klanten en eindigt de keten bij het management van de organisatie als geheel, dat voorwaardenscheppende dienstverlening als taak heeft. In de praktijk betekent deze spanning in de keten dat de medewerkers aan de wensen van de leiding *moeten* voldoen, ook als deze wensen niet sporen met de dienstverlening aan externe klanten.
- *Door meer belang te hechten aan individuele dan aan collectieve verantwoordelijkheid en in een groep te zoeken naar natuurlijke leiders*, wordt de mogelijkheid voor ontwikkeling van gelijkwaardig en aanvullend partnership belemmerd. Natuurlijk leiderschap in een groep is al in de eerste ontwikkelingsfase van het natuurlijk systeem als besturingssysteem in de cultuur aangelegd. Maar natuurlijk leiderschap past, evenals de formele hiërarchie van bevoegd gezag uit de tweede fase, minder goed in de cultuur als het derde fase besturingssysteem dominant wordt (zie ook 8.6.2 hierna).
- *Door de klant als 'koning' te behandelen komt de organisatie in een ondergeschikte positie*, waardoor de belangen van de organisatie kunnen worden ondergraven in ongelijkwaardige transacties die de organisatie uithollen.

Het blijkt dat door *positionele ongelijkwaardigheid aan het begin en aan het eind van de dienstverleningsketen het tussenliggende dienstverleningsproces*, met gelijkwaardige afstemming tussen klant en dienstverlener, *wordt belemmerd*.

Het dienstverleningsproces wordt ook belemmerd door het streven naar individuele verantwoordelijkheid in het besturingsproces, *zonder* op basis van deze individuele verantwoordelijkheid de betrokkenen collectief verantwoordelijk te maken voor een gezamenlijk resultaat. Het partnership komt daardoor niet goed van de grond.

De *combinatie* van positionele ongelijkwaardigheid en individuele verantwoordelijkheid (in de 'linking pin' in de structuur) zonder collectieve verantwoordelijkheid, die in de voorgaande cultuurontwikkelingsfase is ontwikkeld als uitgangspunt van het besturingssysteem, past niet in een besturingssysteem *dat hoogwaardige dienstverlening/maatwerk tot resultaat moet hebben*. De associatie met 'koning' en 'keizer' verwijst naar taal waarmee de sturing/verhoudingen in het natuurlijk systeem worden beschreven. In de rechtstaat van het sociale regelsysteem hebben koningen en keizers al veel van hun betekenis voor de sturing verloren.

De combinatie van zelfsturing en partnership bevat de mogelijkheid tot dit derde fase sturingsresultaat wel. In de praktijk van Eldutronik wordt van deze nieuwe combinatie uitgegaan in de interne verhoudingen en blijkt tot nu toe dat het beoogde resultaat ook werkelijk kan worden behaald, al zit het uitgangspunt 'de klant is koning' daarbij nog in de weg.

Eenzijds valt op dat er een *gewoonte* is om tijdens het organiseren altijd iemand op een voetstuk te plaatsen. Zelfs als men die gewoonte probeert af te leren in het interne proces, dan duikt de gewoonte weer op in de relatie met klanten. Deze gewoonte is in de cultuurontwikkeling tot nu toe steeds bekrachtigd. De ontwikkeling naar positionele gelijkwaardigheid als gewoonte tijdens het organiseren in het derde fase besturingssysteem is nog nieuw en onwennig.

Even nieuw en onwennig is het om te vertrouwen op een collectief verantwoordelijk team van zelfsturende individuen. Tot nu toe hadden mensen volgens de gangbare culturele opvattingen/gewoonten steeds een baas nodig en zijn collectief verantwoordelijke teams verdacht vanwege het gevaar te verzanden in interne tegenstellingen.

Op de verandering van deze gewoonten wordt nader ingegaan bij de bespreking van het ontwikkelingsproces.

Bovengenoemde verschillen tussen het ideaal-typisch model en de praktijk ten aanzien van de verhoudingen in relatie tot de positionering in de markt, met de bijbehorende ambivalenties en spanningen, werken door in de structuur en in de processen.

Daarbij wordt hier alvast opgemerkt dat in de paragraaf over het ontwikkelingsproces naar voren komt, dat de spanningen gerelateerd kunnen zijn aan de vorderingen in het ontwikkelingsproces. Enerzijds kan de hiërarchie niet te snel worden afgeschaft, anderzijds staan de organisaties onder toenemende druk van de markt om te ontwikkelen naar hogere niveaus van procesintegratie.

### 8.2.3 Structuurinnovatie

#### Structuuruitgangspunt en werkelijkheid

In het ideaal-typisch model volgt na de innovatieve keuze voor het sturingsuitgangspunt dienstverlening z&p de innovatieve keuze voor een geheel platte structuur als structuuruitgangspunt. Dat wil zeggen dat er een *marktgerichte processtructuur* is met *minimale procesdeling* en *proceseigendom* in een *procesketen* van klant naar sturing van de organisatie als geheel. Voor het functioneren van sturingsrelaties tussen aansluitende organisatieniveaus conform het sturingsuitgangspunt dienstverlening z&p is zo'n structuur een noodzakelijke conditie (ideaal-typisch).

Van de drie organisaties is *PIV Eldutronik* de enige die het structuuruitgangspunt geheel op dit ideaal-typisch uitgangspunt heeft gebaseerd en die in de uitwerking in de praktijk gevorderd is in de realisatie. *De structuurinnovatie conform het ideaal-typisch model dienstverlening z&p is in essentie gerealiseerd.* Men heeft de platte clusterstructuur



ingevoerd, ziet hiërarchie nog slechts als 'back-up' systeem voor noodgevallen en staat open voor alternatieven (arbitrage, et cetera). De collectieve verantwoordelijkheid voor het teampresteren is gebaseerd op de individuele verantwoordelijkheid van de teamleden voor hun eigen aandeel.

Hier ligt een *mogelijk probleem* in de praktijk ten opzichte van het ideaal-typisch model, omdat informatie over de individuele bijdrage soms moeilijk objectief valt vast te stellen vanwege de intensieve samenwerking. Subjectieve informatie van klanten en directe collega's is er wel. Nota bene: de invoering van het zogenaamde Vasri-schema in 1996 is bedoeld om de relatie tussen de collectieve teamverantwoordelijkheid voor een kernproces en de individuele verantwoordelijkheid voor het functioneren van een deel van dat proces te leggen.

Individuele teamleden worden verantwoordelijk en aanspreekbaar voor het functioneren van een deel van het kernproces en er wordt vervolgens informatie gegenereerd over het functioneren van dat deel van het proces.

Een gunstige conditie voor Eldutronik ten opzichte van de beide andere organisaties is, dat het structuuruitgangspunt bijna geheel binnen de relatief kleine organisatie kan worden gerealiseerd als clusterorganisatie met twee organisatieniveaus. Vooral bij Nedap is zichtbaar dat eerst de hoofdstructuur in deze richting wordt veranderd, inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Pas daarna ontstaat de ruimte voor verandering van de structuur daarbinnen.

In Mexx staat binnen de vrij platte matrixstructuur (met formeel twee hiërarchische niveaus in zowel het 'global' als het 'local' managementteam) de functionele lijn formeel boven de proceslijn. Binnen Mexx-Nederland gaat men verder en zijn collectief verantwoordelijke zelfsturende productteams ingevoerd, binnen de eindverantwoordelijkheid van het management. Voor Mexx als geheel is een zo groot mogelijke individuele verantwoordelijkheid van medewerkers uitgangspunt. Tegelijkertijd wordt vanuit de top op een dominante wijze gestuurd. Binnen deze beperkingen wordt gestreefd naar een hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers bij het gezamenlijk goed laten functioneren van de procesketen en gelijkwaardig partnership. Mexx-Nederland loopt daarbij voorop. *Mexx kent in de hoofdstructuur geen structuurinnovatie volgens het dienstverleningsmodel z&p. Binnen Mexx-Nederland zijn er wel aanzetten in die richting.*

Nedap heeft een 'rest-hiërarchie' (directie Nedap en directeur WD). Men heeft de marktgroep WD afgezonderd voor het geheel zelfstandig afhandelen van het gehele proces en men wil dit proces liever niet opdelen in kernprocessen. In de praktijk is de marktgroep opgebouwd uit functionele groepen met coördinatoren zonder hiërarchische positie, onder leiding van de directeur WD. Er zijn aanzetten voor multifunctionele groepen. Het proceseigendom voor het gehele proces ligt formeel bij de marktgroepdirecteur. Daarbinnen zijn er enkele aanzetten voor het verkrijgen van proceseigendom in deelprocessen, maar van formalisering is nog geen sprake. Het accent ligt op informele samenwerking/onderlinge afstemming. Er wordt gestreefd naar positioneel gelijkwaardige samenwerking en alleen de directeur WD staat duidelijk boven de anderen. Medewerkers hebben er last van dat men voor het verkrijgen van middelen en instemming nog veel 'instanties' langs moet, dat na verkregen medewerking de 'borging' van de besluiten nog zwak is en dat men achteraf toch nog wordt 'teruggefloten' door de leiding.

Nedap kent *alleen op marktgroepniveau een aanzet tot de structuurinnovatie volgens het model dienstverlening z&p, zij het dat formeel het proceseigendom ligt bij de marktgroepdi-*

*recteur*. Bovendien staat de directie van Nedap hiërarchisch boven de marktgroepleiding en is de interne structuur binnen de marktgroep informeel en formeel nog niet uitgekristalliseerd

## Conclusie

Van de drie case-organisaties heeft alleen *Eldutronik* de structuurinnovatie in essentie gerealiseerd. *Mexx* kent in de hoofdstructuur geen structuurinnovatie, terwijl binnen Mexx-Nederland wel aanzetten zichtbaar zijn. In *Nedap* is de structuurinnovatie alleen in aanzet zichtbaar op marktgroepniveau, zij het dat formeel het proceseigendom ligt bij de marktgroepdirecteur.

Wat de structuur betreft, zijn er dus vooral verschillen tussen het ideaal-typisch model en de praktijk bij *Mexx en Nedap*.

- Formeel ligt het proceseigendom bij enkele eindverantwoordelijke managers als 'rest-hiërarchie'. De *positionele ongelijkwaardigheid* blijft zowel formeel als in het dagelijks functioneren voornamelijk beperkt tot de relatie tussen deze personen en hun medewerkers. De medewerkers worden echter wel aangesproken op het bij proceseigendom behorende gedrag. De collectieve sturingsverantwoordelijkheid van team-/groepsleden op basis van hun individuele verantwoordelijkheid is er formeel nog niet, of is er nog slechts beperkt (binnen de eindverantwoordelijkheid van managers). In de besturingsketen is de collectieve verantwoordelijkheid van teams met *partnerrelaties onderling* derhalve nog niet of slechts beperkt zichtbaar.
- Bij Nedap is het ontstaan van multifunctionele zelfsturende teams binnen de marktgroep nog onduidelijk, zowel in het primair proces als in het sturingsproces. De positie van de leider is zowel op marktgroepniveau als op Nedap-niveau nog *dominant*. Nieuw is dat door instelling van het marktgroepniveau de relatie tussen beide leiders kenmerken van het ideaal-typische structuuruitgangspunt heeft gekregen. Bij Mexx-Nederland is de ontwikkeling van de multifunctionele zelfsturende teams in het primair proces *kwetsbaar door de beperkingen op managementniveau* (in het bijzonder de matrix en de individuele (eind-)verantwoordelijkheid). Zowel bij Nedap als bij Mexx staat de verantwoordelijke manager voor het gehele proces (Nedap) en voor het kernproces (Mexx) wel buiten het primair proces - dat wil zeggen de linking-pin is daar geheel of grotendeels verbroken -, maar de formele positie van de teams/groepen in het primair proces als partners in de procesketen is nog zwak.

Zowel bij Mexx als bij Nedap worden de medewerkers aangesproken op zelfsturing en partnership in hun *gedrag zonder dat in de formele organisatiestructuur dit gedrag wordt bekrachtigd* met formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen nog bij eindverantwoordelijke personen in de 'rest-hiërarchie'. Deze ambivalentie ten aanzien van het structuuruitgangspunt in beide organisaties biedt de medewerkers enerzijds veiligheid - omdat men niet formeel verantwoordelijk is -, maar anderzijds remt dit de ontwikkeling - omdat de eenzijdige afhankelijkheid van de rest-hiërarchie in stand blijft. De verwachtingen ten aanzien van het gedrag en de formele werkelijkheid geven tegenstrijdige signalen naar de medewerkers, met de bijbehorende spanningen. Volgens het ideaal-typisch model kan het gevraagde gedrag en de bijbehorende procesinnovatie pas worden gerealiseerd als de daarvoor benodigde structuurinnovatie heeft plaats gevonden. In beide organisaties bestaan wat dat betreft nog essentiële belemmeringen.

## 8.2.4 Procesinnovatie

### Uitgangspunt en werkelijkheid

De doorwerking van de situatie in de structuur op de situatie in het proces blijkt een belangrijk thema bij beschouwing over procesinnovatie.

Ideaal-typisch procesuitgangspunt is *maximale procesintegratie* ten behoeve van dienstverlening in de procesketen op basis van zelfsturing en partnership.

Bij *Eldutronic* is er op uitgangspuntniveau intern vooral nog afwijking van het ideaal-typisch uitgangspunt in de verbinding tussen de twee niveaus in het besturingsproces. Het is onduidelijk of gestreefd wordt naar een interactief gestructureerd besturingsproces, waarin het managementteam en de zelfsturende teams in het primair proces zich als *contractpartners* aan elkaar committeren, inclusief de mogelijkheid van onafhankelijke arbitrage. *Wat dat betreft is de procesinnovatie nog niet gerealiseerd tussen aansluitende organisatieniveaus.* Binnen de teams en in de interne keten in het primair proces is dit in essentie wel het geval. In de relaties met externe klanten werkt het sturingsuitgangspunt 'de klant is koning', in plaats van zelfsturing en partnership, dóór als belemmering van de procesintegratie.

In de procesketen tussen klanten en de sturing van *Eldutronic* als geheel lijkt er samenhang te bestaan tussen onduidelijke afstemming tussen de sturing op de beide organisatieniveaus (kernteam en zelfsturende teams in het primair proces) en de benadering van de klant als 'koning'.

Het is kennelijk belangrijker dat duidelijk is wat de klant wil en vervolgens geleverd krijgt, dan dat in de interne afstemming duidelijk wordt wat *Eldutronic* zelf wil en of dit willen ook wordt gerealiseerd. Men lijkt te beseffen, dat dit *Eldutronic* kwetsbaar maakt en men geeft aan dat hier een culturele barrière van belang is: collegiale transacties hebben in de regionale cultuur het karakter van het verlenen van een gunst in ruil waarvoor de gever niet kritisch behoort te worden aangesproken. Wat dit betreft is het van belang dat *Eldutronic* zich ontwikkelt van een dochterbedrijf 'in de luwte' van het moederbedrijf naar een grotere zelfstandigheid, met de noodzaak tot een meer zakelijke benadering. Dit verhoogt de druk om elkaar intern zakelijker aan te spreken en de culturele barrière te slechten.

Bij *Mexx* is, binnen de genoemde structuurbependingen, het ideaal-typische procesuitgangspunt *ten dele zichtbaar* als *Mexx*-uitgangspunt en in de uitwerking in de praktijk, met name in *Mexx*-Nederland. De structuurbependingen en de achterliggende ambivalenties ten aanzien van de marktpositionering en sturing/verhoudingen *belemmeren de procesinnovatie*. Het *streven naar procesintegratie* is zowel aanwezig in het primair proces als in het besturingsproces, *beide interactieve gestructureerde processen, zij het dat de leiding van Mexx sterk domineert.* In de coördinatie van het primair proces is er meer partnership (onder andere in de DMU's), vooral in de proceslijn voor dameskleding. De cyclische stuur-/leerprocessen binnen en tussen de delen in het proces lopen daarom beter wat de organisatie van het primair proces betreft dan in het sturingsproces.

In de vertaling van het centraal aangegeven *Mexx*-concept en de prestatietaakstelling met middelen naar de lokale praktijk blijken deze randvoorwaarden door de 'locals' moeilijk lokaal passend te maken en soms als klemmend keurslijf te worden ervaren, in het bijzonder als de markt stagneert.

Bij *Nedap* is gekozen voor de marktgroepenstructuur vanwege de noodzakelijk geachte procesintegratie. Na de start van de marktgroep WD was er beperkte teamvorming in het management van de marktgroep tussen de coördinatoren van de functionele delen. Na het aantreden van de marktgroepdirecteur is de positie van dit coördinatieteam onduidelijk geworden. In deze situatie ontbreken in de structuur de zelfsturende teams in de keten als de multifunctionele kernen in de structuur, waarbinnen en waartussen het procesuitgangspunt kan worden gerealiseerd. Aanzetten voor dergelijke kernen en de bijbehorende processen zijn zichtbaar in de informeel bestaande groepen en in formeel ingestelde ad hoc projectteams. Het *interactieve gestructureerde besturingsproces* is in wording tussen het Nedap- en het marktgroepniveau en kan pas daarna verder uitkristalliseren binnen de marktgroep (verantwoordelijkheden, budgetten, taakstelling et cetera). In het *primair proces* is het ideaal-typisch uitgangspunt meer zichtbaar, maar zijn belemmeringen vooral gelegen in de structuurbeperkingen ten aanzien van het sturen en leren in cyclische processen, omdat er geen teams zijn die daar formeel voor verantwoordelijk zijn. De kwaliteitsbenadering en de instelling van de marktgroep hebben de procesintegratie in het primair proces aanzienlijk bevorderd, met name voor kwaliteitsbewustzijn (minder voor kostenbewustzijn). Ten aanzien van de *procesinnovatie* wordt geconcludeerd dat daarvan ten tijde van het onderzoek hooguit *aanzetten* zichtbaar zijn, die verder kunnen uitkristalliseren binnen de marktgroepenstructuur. Op dat moment werd het voorwaardenscheppende structuuruitgangspunt en de kenmerken van de uitwerking volgens het ideaal-typisch model op essentiële onderdelen niet expliciet onderschreven door het management. Deze belemmering voor structuurinnovatie resulteerde bij de medewerkers in spanningen, omdat de toenemende gedragseisen niet gepaard gingen met de benodigde voorwaarden in de formele structuur.

In *ieder van de drie organisaties* is het beoordelings- en beloningssysteem<sup>1</sup> nog niet gebaseerd op een individueel ongelijkwaardige bijdrage aan het teamresultaat. Beloning en beoordeling zijn nog vooral gebaseerd op de functiewaardering en daarbinnen op het individueel presteren. Bij *Mexx* is er een duidelijker relatie tussen individuele en collectieve doelen, prestaties en beloning/financiële resultaten, zij het dat deze meer langs de 'linking-pin' in de hiërarchie is gestructureerd dan vanuit de collectieve verantwoordelijkheid van teamleden op basis van hun individuele verantwoordelijkheid. Beoordeling vindt meer plaats tussen medewerker en manager dan tussen teamleden op basis van klanteninformatie. Bij *Eldutronik* is men dit wel van plan, bij *Mexx* en *Nedap* is het nog onduidelijk.

---

<sup>1</sup> In het operationele aspectmodel (zie schema 4.13) is het beoordelings- en beloningssysteem een variabele in het besturingssysteem die is opgenomen bij het aspect 'structuur van het proces', aangezien er zowel een duidelijke relatie is met de structuur als met het proces. De bespreking van deze variabele kan bij beide aspecten plaatsvinden. Bij de afzonderlijke cases is gekozen voor bespreking als thema bij 'structuur', terwijl de bespreking hier bij 'proces' aan de orde komt. Redenen voor bespreking bij 'proces' zijn:

- in de voorgaande paragraaf over 'structuur' is het accent is gelegd op de situatie ten aanzien van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en in deze paragraaf ligt accent ligt op managementsystemen ten behoeve van procesintegratie;
- in de praktijk blijkt dat ontwikkeling van beoordelings- en beloningssystemen naar derde fase niveau volgend is ten aanzien van de ontwikkeling van zelfsturing en partnership in het proces; groepsbeoordeling en intercollegiale beoordeling binnen een groep vergen managementsystemen die groepsprestaties zichtbaar maken en partnerrelaties met voldoende veiligheid.

## Conclusie

In geen van de drie koploper-organisaties is de procesinnovatie naar maximale procesintegratie in de gehele procesketen tussen klant en sturing van de organisatie gerealiseerd. De situatie verschilt aanzienlijk per koploper.

Bij *Eldutronik* is de procesinnovatie wel gerealiseerd binnen de teams en in de interne primair procesketen, maar nog niet in het sturingsproces tussen aansluitende organisatieniveaus en in de relatie met externe klanten. Bij *Mexx* is de procesinnovatie ten dele zichtbaar, binnen beperkingen ten aanzien van voorgaande organisatie-aspecten. Het interactief gestructureerd besturingsproces is ten opzichte van de andere koplopers ver ontwikkeld, maar de top domineert dit proces. In het primair proces is men verder dan in het besturingsproces. De relatie met klanten wordt belemmerd door de dominantie vanuit de top van *Mexx*.

Bij *Nedap* zijn er hooguit aanzetten voor de bedoelde procesinnovatie zichtbaar, die verder kunnen uitkristalliseren binnen de marktgroepenstructuur.

Wat het proces betreft, zijn in het voorgaande een aantal essentiële verschillen tussen het ideaal-typisch model en de drie praktijksituaties zichtbaar geworden. Deze verschillen lijken meestal hun oorsprong te vinden in de volgens het ideaal-typisch model daaraan voorafgaande situatie ten aanzien van achtereenvolgens marktpositionering, sturing/verhoudingen en structuur. Ideaal-typisch kan procesinnovatie pas echt plaatsvinden na opeenvolgende innovatie in de voorgaande aspecten. Over de verschillen tussen model en praktijk in de drie organisaties ten aanzien van het proces wordt het volgende geconcludeerd:

- maximale procesintegratie wordt in alle drie de organisaties nagestreefd, maar *lijkt pas mogelijk wanneer de beperkingen in de structuur zijn opgeheven*. Alleen bij *Eldutronik* ontbreken deze beperkingen en reteren als verschillen met name het nog onvoldoende interactief gestructureerde besturingsproces en het proceseffect van 'de klant is koning'. Zowel bij *Mexx* als bij *Nedap* verwachten gesprekspartners dat de cyclische stuur-/leerprocessen vooral op collectief niveau nog aanzienlijk kunnen worden verbeterd, als de multifunctionele teams in de procesketen proceseigendom hebben en samengewerkt wordt op basis van positionele gelijkwaardigheid tussen zelfsturende partners. De gezamenlijke verantwoordelijkheid en de noodzaak tot tweezijdig commitment worden nog onvoldoende beleefd;
- bij *Mexx* is het *interactieve besturingsproces het verst ontwikkeld, terwijl Mexx wat positionering in de markt en sturings- en structuuruitgangspunt betreft van de drie het minst ver gaat en derhalve de leiding het besturingsproces nadrukkelijk domineert*. Bij *Mexx* is er grote druk op een internationaal geïntegreerd proces (global locals). *Eldutronik* en *Nedap* kunnen het proces grotendeels concentreren binnen een organisatie die kenmerken vertoont van een businessunit;
- in de drie organisaties zijn de structuur en de samenwerkingsprocessen nog onvoldoende ontwikkeld om over te kunnen stappen op het bijbehorende *waarderings- en beloningssysteem met individueel verschillende bijdrage* aan het resultaat van het team(s) waar men deel van uitmaakt.

### 8.2.5 Innovatief ontwikkelingsproces: externe condities, vorderingen en resultaten

Ideaal-typisch uitgangspunt van het ontwikkelingsproces is de *ontwikkeling van hiërarchisch beheerst sociaal regelsysteem met toenemende participatie naar communicatief zelfsturingssysteem met collectieve verantwoordelijkheid van zelfstuurders in partnership*. Dit ontwikkelingsproces vergt, eveneens ideaal-typisch, extern gunstige condities voor deze ontwikkeling en interne vertaling van de bijbehorende marktpositionering naar sturing/verhoudingen, structuur en proces, ten einde de benodigde resultaten te kunnen behalen.

### Externe condities

De *condities in de markt* voor dienstverlening z&p lijken bij *Eldutronik* en *Nedap* goed. De vraag is eerder hoelang deze organisaties zich nog de gesignaleerde ambivalenties/spanningen kunnen permitteren. Tegelijkertijd is het ook zo dat de klanten nog lang niet allemaal zijn ingesteld op gelijkwaardig partnership. Men stelt steeds hogere eisen, maar heeft zelf de benodigde partnerkwaliteiten nog niet altijd ontwikkeld. Bij *Mexx* is ook de marktvrage ambivalent ten aanzien van de vraag naar hoogwaardige maatwerkdienstverlening: volgt de klant de mode helemaal, enigszins of nauwelijks? Is er behoefte aan gelijkwaardigheid in de interactie tussen vraag en aanbod?

De condities in de *maatschappelijke cultuur* vertonen in alle drie de organisaties *verschillen* met het uitgangspunt van verhoudingen die horen bij dienstverlening z&p.

Bij *Eldutronik* leidt in de Brabantse cultuur het 'dienst verlenen als gunst' en het daaraan verbonden 'elkaar niet direct en zakelijk aanspreken' tot belemmering van de benodigde zelfsturing en tweezijdig commitment op zakelijke basis.

In *Mexx* is er een mix van de dominante Indiase familiecultuur en de cultuur die hoort bij de moderne westerse 'lifestyle', inclusief de ambivalentie van zelfsturende individuen binnen een hiërarchisch gestructureerde maatschappij. In de praktijk zijn er kenmerken van alle drie de systeemontwikkelingsniveaus in de cultuur. De belemmering voor ontwikkeling naar de derde fase ligt met name in het patriarchale cultuurelement in de Indiase cultuur, waardoor men geneigd is om vast te houden aan een 'rest-hiërarchie'. Van de locale organisaties bevindt zich bovendien een groot aantal in landen met een meer hiërarchische cultuur dan Nederland, onder andere in landen waar het internationale modebeeld grotendeels bepaald wordt (in het bijzonder Frankrijk).

Bij *Nedap* is de Achterhoekse cultuur gekenmerkt door kritische mondigheid binnen een gemeenschap, die gebaseerd is op loyaliteit aan de leiders. Men kan zich moeilijk een organisatie zonder natuurlijke en eindverantwoordelijke leiders voorstellen en is geneigd vast te houden aan een 'resthiërarchie'.

### Vorderingen

Van de drie organisaties is alleen in *Eldutronik* de *paradoxe* situatie opgeheven, waarin de leider de zelfsturing en het partnership oplegt zonder proceseigendom over te dragen aan teams, en de volgers moeite hebben met het proces naar zelfsturing en partnership en het proceseigendom niet formeel op zich hebben genomen.

*Eldutronik* heeft na een leerproces ten aanzien van kwaliteitsgerichte samenwerking (proces) de structuur aangepast op het nieuwe uitgangspunt en de dominante leider is vertrokken.

Opvallend is dat de overgang naar het derde fase besturingssysteem in de organisatie zonder

crisisverschijnselen is verlopen. Dat lijkt te komen doordat de uitgangspunten voor de derde fase al in de tweede fase waren ingebouwd. Het vertrouwen om gezamenlijk problemen op te kunnen lossen, dat wil zeggen met inzet van de eigen wil negatief in positief gevoel omzetten, is sterk toegenomen en inmiddels ook sterk genoeg gebleken om in de nieuwe platte structuur terugval in de markt op te vangen en op te lossen.

Bij *Mexx* is de *pionier nog dominant* aanwezig. Gesprekspartners in *Mexx* kunnen zich niet goed voorstellen dat de ontwikkeling naar het derde fase besturingssysteem zal doorzetten, zolang de leider van de ontwikkeling in de beide voorgaande besturingssystemen de leiding houdt.

Bij *Nedap* zijn er op *Nedap*- en marktgroepniveau formeel verantwoordelijke en bevoegde *natuurlijke leiders/ondernemers* met zeer veel persoonlijke inzet. Hierdoor is er een spanning ontstaan tussen deze leiders en de overige medewerkers, die niet bereid zouden zijn om deze verantwoordelijkheid met bijbehorende inzet op zich te nemen, c.q. niet kwamen 'boven drijven' als natuurlijke leiders. Medewerkers stellen daar tegenover dat vanuit dit verwachtingspatroon van de leiding en het beperken van het formele proceseigendom tot de leiding de ondernemende/initiërende opstelling van de medewerkers wordt belemmerd.

Het *teamontwikkelingsproces* is in *Eldutronic* gevorderd tot zelfsturende teams met proceseigendom en verbreking van de 'linking pin'.

Bij *Mexx* is het teamontwikkelingsproces met name in *Mexx-Nederland* en in enkele DMU's gevorderd tot zelfsturende teams met een zekere mate van proceseigendom, terwijl de bevoegdheden nog duidelijk bij de eindverantwoordelijk manager liggen. De linking-pin ontbreekt tussen 'global' en 'local' management en tussen 'local' management en de zelfsturende teams in *Mexx-Nederland*, terwijl deze teams geen formeel proceseigendom hebben.

Bij *Nedap* is de situatie nog onduidelijk. De directeur WD maakt deel uit van het managementteam van *Nedap*, maar is uitdrukkelijk zelf verantwoordelijk voor zijn geheel zelfstandige marktgroep. Binnen de marktgroep is de teamontwikkeling beperkt en informeel.

Wat de gehanteerde *veranderingsstrategie* betreft, is in de drie organisaties zichtbaar dat veranderd wordt vanuit een open benadering, gericht op ervaringsleren, op basis van een globale visie van de leiding op de positionering in de markt en de bijbehorende interne organisatie.

Steeds wordt gestreefd naar verbetering van het functioneren van de marktgerichte procesketen. Bij *Eldutronic* en *Nedap* heeft in het ontwikkelingsproces eerst de ontwikkeling van een *kwaliteitszorgsysteem* als belangrijk 'voertuig' voor de verandering gediend. Naar mate het ontwikkelingsproces vorderde, werd steeds duidelijker dat het proces leidde tot een compleet nieuw (derde fase) besturingssysteem. In beide organisaties werd door de leiding eerst het accent gelegd op *stimuleren* van verbeteringsinitiatieven en het *verminderen* van hiërarchie en werd het accent daarna verschoven naar *verantwoordelijk* maken voor resultaten in *zelfsturende teams/- marktgroepen*.

Bij *Eldutronic* valt zowel de bewuste omschakeling van het management op van directief sturen naar coachen op afstand en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, als de onderlinge consistentie van de uitgangspunten voor de verschillende organisatie-aspecten.

Bij *Mexx* en *Nedap* lijkt er meer sprake van een intuïtieve benadering met meer ruimte voor inconsistentie/ambivalentie in de uitgangspunten.

In de drie organisaties blijkt dat de ontwikkeling van de organisatie als geheel en de *individuele ontwikkeling van de medewerkers* samen gaan: beide versterken elkaar. De ontwikkeling naar communicatieve zelfsturing vergroot zowel het individuele als het collectieve vermogen om problemen op te lossen, inclusief het bijbehorende zelfvertrouwen. Inconsistentie en ambivalentie in de organisatie-uitgangspunten en onduidelijkheid over toepassing daarvan op eindverantwoordelijke managers zelf, veroorzaken stress bij medewerkers en vertragen de individuele en collectieve ontwikkeling.

## Resultaten

De *bedrijfsresultaten in de markt* zijn in de drie organisaties sinds de nieuwe positionering op de markt en in het bestuurlijk spanningsveld *over het algemeen gunstig*. In hoeverre dit komt door de bestuurlijke innovatie is moeilijk eenduidig vast te stellen. Bovendien is deze innovatie nog volop gaande en zijn de vorderingen verschillend.

Bij *Eldutronik* wordt het beeld vertroebeld door de relatie met PIV, maar het bedrijf presteert in toenemende mate op eigen kracht.

In de historie van *Mexx* (inclusief Amex en Schäfferson Shads) zijn afnemende resultaten steeds aanleiding geweest voor het starten van een nieuwe succesvolle ontwikkelingsfase.

Bij *Nedap* staan de anti-winkeldiefstal systemen bekend als de 'Mercedes' op hun gebied en zijn de resultaten over het algemeen goed, zeker ook na de invoering van de marktgroep.

Medewerkers zien als kracht van de bedrijven het geïntegreerde dienstverleningsproces dat relatief goed kan voldoen aan klantenwensen en dat gebaseerd is op betrokken medewerkers met een aanzienlijke mate van zelfsturing en partnership.

Gezien de toenemende prestatie-eisen uit de markt, kan worden betwijfeld of de resultaten ook goed zullen blijven wanneer de ontwikkeling in de richting van het besturingssysteem dienstverlening z&p stagneert.

Wat de *resultaten voor de medewerkers* betreft, geldt, net als bij de resultaten in de markt, dat deze sinds de keuze voor de bestuurlijke innovatie over het algemeen gunstig zijn. Ook hier gelden de kanttekeningen dat moeilijk is vast te stellen in hoeverre dit komt door de bestuurlijke innovatie, dat het proces nog volop gaande is en de vorderingen verschillen.

In de drie bedrijven is het ziekteverzuim over het algemeen laag (*Mexx-Nederland* en *Nedap/WD*) tot zeer laag (*Eldutronik*). De arbeidssatisfactie is hoog, ondanks de gebrekkige terugkoppelingsinformatie. De professionele en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden worden over het algemeen als gunstig ervaren, ook door medewerkers met een lager opleidingsniveau. In *Mexx-Nederland* en *Nedap/WD* hebben de medewerkers meer last van management-ambivalentie ten aanzien van het nieuwe besturingssysteem dan bij *Eldutronik*. De gunstige resultaten voor de medewerkers worden door de *medewerkers zelf* in hoge mate toegeschreven aan het nieuwe besturingssysteem.

### 8.2.6 Samenhang in verschillen tussen model en praktijk

In het ideaal-typisch aspectmodel wordt uitgegaan van causale relaties tussen de veranderingen per organisatie-aspect (nieuwe externe condities veroorzaken een nieuwe marktpositie-



ring, die doorwerkt in een nieuw sturingsuitgangspunt, dat intern doorwerkt in de structuur en de processen, zie schema 4.12 en de begeleidende tekst). In de voorgaande vergelijking tussen het ideaal-typisch model en de praktijk per aspect zijn deze causale relaties ook naar voren gekomen.

Door de verschillen tussen ideaal-typisch model en praktijk achtereenvolgens te bespreken voor de aspecten marktpositionering, verhoudingen/sturing, structuur en proces, komt (ten gevolge van de causale relaties tussen de veranderingen per aspect) een samenhang in de verschillen met volgtijdigheid naar voren, die wordt bevestigd bij de bespreking van het ontwikkelingsproces.

Na de bespreking per aspect is het nu mogelijk om de gesignaleerde samenhang, met volgtijdigheid per aspect in het ontwikkelingsproces, in zijn geheel te beschrijven.

1. Eerst wordt het voor de organisaties noodzaak om zich te *positioneren in de markt* voor hoogwaardige dienstverlening, met snelle vernieuwing/innovatie en een grote product-/dienstdifferentiatie tot en met maatwerk conceptoplossingen. De aanbodsturing met productstandaardisatie neemt af en de vraagsturing met maatwerk neemt toe. De combinatie van standaard materieel product en maatwerk service kan wat dat betreft tot ambivalentie leiden.  
Vraagsturing vergt een geïntegreerd marktgericht proces van de klant tot en met de sturing van de organisatie als geheel.
2. Vervolgens leidt dit in het sturingsproces tot een *positionering in het bestuurlijk spanningsveld tussen autonomie en interdependentie* met veel zelfsturing/autonomie, dat wil zeggen in of nabij het sturingsuitgangspunt van dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership, met de bijbehorende positioneel gelijkwaardige verhoudingen.  
Hier beginnen wat de sturing betreft, de *verschillen met de praktijk* die zich uiten in ambivalentie in het sturingsuitgangspunt: de eerder genoemde ambivalentie tussen beheersing en communicatieve zelfsturing.  
Deze ambivalentie lijkt met name te worden veroorzaakt door de ontwikkeling van de sturing in de cultuur. In de cultuur is het streven naar een natuurlijk leider en naar individuele verantwoordelijkheid binnen een formele hiërarchische structuur in het verleden ontwikkeld.  
Het *baseren van collectieve verantwoordelijkheid op de individuele verantwoordelijkheid van teamleden in teams in een procesketen zonder hiërarchie* is nieuw. (Collectieve verantwoordelijkheid in het bestuur van een coöperatie of binnen de eindverantwoordelijkheid van een teamleider is wel bekend.) Het is zo nieuw dat veel betrokkenen het zich niet goed kunnen voorstellen, laat staan dat zij daarop durven te vertrouwen bij het realiseren van hogere prestatieniveaus.  
Anderzijds vinden betrokkenen het ook heel *logisch*, dat er een procesketen nodig is waarbinnen goed wordt samengewerkt op basis van tweezijdig commitment en dat hiërarchie daarbij in de weg zit. Verwacht mag worden dat leiders naast angst voor het onbekende ook *weerstand* hebben, omdat de voordelen van een hiërarchisch hogere positie bedreigd worden.  
De ambivalenties tonen zich in de procesketen als spanningen ten gevolge van ongelijkwaardigheid tussen schakels in de keten aan de kant van de klant en aan de kant van de leiding (koning, keizer, et cetera).

Vooraf ongelijkwaardigheid aan de beide uiteinden van de procesketen zet het functioneren van de keten als geheel onder een negatieve druk.

3. De ambivalentie ten aanzien van het sturingsuitgangspunt werkt door in de *structuur*, als de formele macht geconcentreerd wordt in de 'rest-hiërarchie' van leiders, die medewerkers aanspreken op hun individuele verantwoordelijkheid voor prestaties/opdrachten. Deze leiders staan daardoor ongelijkwaardig ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de overige medewerkers. Ondergeschikten worden dan geen *formeel* zelfsturende partners in de procesketen, maar ze worden daar in hun gedrag wel op aangesproken. Het partnership wordt wel gevraagd van medewerkers in zelfsturende teams in het primair proces, met een eindverantwoordelijke coach boven het team, maar blijft dan *formeel* ontbreken in het sturingsproces tussen aansluitende organisatieniveaus. Dit belemmert de mogelijkheid van *formele* collectieve teamverantwoordelijkheid op basis van individuele verantwoordelijkheid van teamleden zonder hiërarchie, waardoor de relaties in het besturingsproces eenzijdig top-down gedomineerd blijven. Het *binnen de hiërarchie* creëren van zelfstandige businessunits/marktgroepen onder eindverantwoordelijkheid van een manager, of het binnen een businessunit creëren van zelfsturende teams onder eindverantwoordelijkheid van een manager, zijn al ingrijpende stappen. Maar alleen door het aangaan van positioneel gelijkwaardige relaties in de gehele keten binnen en tussen de teams wordt de structuur echt gebaseerd op dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. Het is duidelijk dat hier een *belangrijke barrière ligt in de structuur*, die alleen kan worden overwonnen als er een betrouwbaar alternatief is, waarbinnen stagnaties worden opgelost en waarbinnen het *prestatieniveau is verzekerd*.
4. Pas als de vorderingen in de structuur voldoende zijn, ontstaat in het *sturingsproces* de mogelijkheid voor een interactief gestructureerd dienstverleningsproces tussen aansluitende organisatieniveaus op *basis van zelfsturing en partnership en bewust ervaringsleren* (inclusief daarop gebaseerde waardering en beloning). De verschillen met het ideaal-typisch model ten aanzien van het proces in de praktijk blijken uit het nog grotendeels ontbreken van dit interactieve gestructureerde besturingsproces in de richting van contractmanagement, of uit de belemmering van de interactie in dit proces door eenzijdige dominantie. Deze tekortkomingen zijn grotendeels terug te voeren tot de hiervoor genoemde inconsistenties/ambivalenties in de cultuur en in de structuur, omdat de betrokkenen op aansluitende organisatieniveaus, al dan niet in zelfsturende teams, geen gelijkwaardige relatie hebben in het sturingsproces.

### 8.2.7 Ontwikkeling en paradox<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> De relatie tussen ontwikkeling en paradox kwam al aan de orde in hoofdstuk 2. Een paradoxale situatie wijst volgens Prigogine op een instabiele tijdelijke situatie. Bovendien stelt Prigogine dat complexiteit en dynamiek in open systemen voortdurend toenemen. De ontwikkeling van een besturingssysteem in drie systeemontwikkelingsfasen volgens Cornelis laat zien dat situaties in de eerste fase relatief weinig dynamisch en complex zijn en dus overwegend stabiel, terwijl in de derde fase situaties overwegend dynamisch, complex en dus instabiel zijn. In de derde fase wordt er voortdurend geleerd en bijgestuurd. In de eerste fase zijn er derhalve weinig en in de derde fase veel paradoxale situaties. In het ideaal-typische model in hoofdstuk 3 wordt er van uitgegaan dat ook de ontwikkeling naar een hoger systeemniveau aanleiding is tot een paradoxale instabiele fase. Maar conform de theorie van Cornelis gaat deze instabiele fase voorbij, wanneer het nieuwe besturingssysteem dominant wordt in de systeemhiërarchie. In de derde fase is er veel ruimte voor instabiele paradoxale situaties die situationeel stabiel worden gemaakt (maatwerk-oplossingen voor problemen) binnen

In het *ontwikkelingsproces* van tweede naar de derde fase besturingssysteem is in de praktijk van de case-organisaties een *omslagfase* zichtbaar tot waar de ambivalentie in de cultuur en de structuur de ontwikkeling naar een interactief gestructureerd besturingsproces op basis van zelfsturing en partnership slechts ten dele mogelijk maken. Tot die omslagfase is er de *paradoxe fase*, waarin zelfsturing en partnership binnen de hiërarchie worden ontwikkeld met een trekkende leider en weerstand bij medewerkers. *Voorbij deze omslagfase passen geen natuurlijk leider of op beheersing gerichte manager* die overwegend eenzijdig domineren en passen geen medewerkers die overwegend blijven volgen, maar wordt het leiden en volgen situationeel binnen en tussen collectief verantwoordelijke teams.

Het ontwikkelingsproces is in de eerste plaats een teamontwikkelingsproces, waarin de samenwerking eerst met name binnen de teams wordt ontwikkeld en daarna tussen de teams. In het ontwikkelingsproces kan de fase waarin de paradox nog aanwezig is niet worden overgeslagen, omdat een leer-/oefenfase nodig is waarin elementen van het nieuwe besturingssysteem worden geïntroduceerd binnen de *eerder ontwikkelde veiligheden* die het voorgaande hiërarchische systeem biedt. Zolang de paradox er nog is, horen de gesignaleerde ambivalenties en spanningen bij het proces. Pas als de organisatie na oefening sterk genoeg is om die *veiligheden op een nieuwe manier te bieden*, kan de omslagfase worden gepasseerd zonder dat de organisatie te veel terug valt. Meer principiële spanningen ten opzichte van het ideaal-typisch uitgangspunt kunnen dan niet meer worden verklaard uit de paradox ten gevolge van de overgang van tweede naar derde fase systeem. Eldutronik illustreert dit. Bij *Eldutronik* was er sprake van een omslagfase, waarin eerst de dominante leider vertrok en daar iemand voor in de plaats kwam die *qua stijl aansloot bij het nieuwe sturingsuitgangspunt*. Het ging toen om het vertrouwen dat men inderdaad beter verder kon met een directeur met deze managementstijl. Enige tijd later werd overgegaan tot een volledig platte structuur. Door deze verandering ging er een schok door de hele organisatie, omdat het nu ging om het vertrouwen dat de medewerkers ook *zelf in staat zouden zijn om hun verantwoordelijkheid te dragen*. Voor veiligheid in noodgevallen wordt het hiërarchisch systeem nog in stand gehouden als 'back-up'-systeem, met de duidelijke toevoeging dat ieder gebruik daarvan een zwakke bod is en gezocht moet worden naar nieuwe oplossingen die wel passen in het nieuwe systeem. Na de invoering van de clusterstructuur werd het systeem vervolgens getest door een terugvallende vraag uit de markt. De spanning liep daardoor op, maar men is trouw gebleven aan het nieuwe uitgangspunt en de resultaten zijn weer sterk verbeterd, evenals het zelfvertrouwen. Het zoeken naar een alternatief back-up systeem is nu aan de orde, waarna de hiërarchie pas echt 'rudimentair' kan worden (dat wil zeggen, een overblijfsel uit vroeger tijden zonder functie).

De *externe condities* voor dit ontwikkelingsproces worden wat de vraag uit de markt in de praktijksituaties *betreft steeds beter*, met enig voorbehoud ten aanzien van de marktvraag bij Mexx.

Wat de cultuurcondities betreft, blijkt dat deze verschillend zijn. Bij Mexx en Nedap lijken de condities om voorbij de paradoxale fase te komen voorlopig niet gunstig vanwege de *cultuurkenmerken* van de dominante leiderschapsstijl (en van de eindverantwoordelijke leiders die daarin gevormd zijn). Bij Eldutronik is men deze fase gepasseerd, maar is er een

---

een consistent en stabiel dominant besturingssysteem, dat wil zeggen, het systeem van de communicatieve zelfsturing.

spanning ontstaan waarbij de ontwikkeling van de bedrijfscultuur steeds verder gaat voorlopen op de maatschappelijke cultuur.

Verwacht mag worden dat naarmate de *prestatie-eisen vanuit de markt verder toenemen*, de *druk om de paradoxale fase te passeren groter wordt* en de bedrijfscultuur op basis van het nieuwe sturingsuitgangspunt zich verder zal ontwikkelen.

De toenemende druk uit de markt duwt ten minste twee van de drie koplopers wat de sturing betreft in de richting van vraag gestuurde dienstverlening, met het bijbehorende communicatieve zelfsturingssysteem als dominant besturingssysteem. Naar mate die druk toeneemt, verbeteren niet alleen de condities voor het derde fase systeem, maar *verslechteren* ook de condities voor voorgaande systemen. Naarmate, na een verkennende fase, meer koplopers hun veiligheid vinden in het derde fase besturingssysteem met bijbehorende nieuwe mogelijkheden en hoger prestatieniveau, neemt naar verwachting het aanvankelijke gevoel van veiligheid bij concurrenten af die zich nog in de voorgaande fase bevinden. Binnen Eldutronik is dit zichtbaar op individueel niveau: binnen tien jaar heeft de meerderheid van de medewerkers zich ontwikkeld van het tweede naar het derde fase systeem. Aan het begin van dit proces durfden nog maar enkele 'koplopers' dit aan en aan het einde van het proces was de druk op achterblijvers sterk toegenomen.

Het ligt voor de hand dat toenemende prestatiedruk uit de markt eerst leidt tot verandering van de bedrijfscultuur bij koplopers en daarna bij concurrenten. Verwacht mag worden dat dit doorwerkt in de maatschappelijke cultuur als geheel, waardoor de spanning ten gevolge van de voorsprong van koplopers weer kan afnemen.

Het voert in dit verband te ver om nader in te gaan op de interactie tussen de ontwikkeling naar communicatieve zelfsturing in de maatschappelijke cultuur - individualisering, et cetera - en de ontwikkeling naar bedrijfsculturen met het bijbehorende besturingssysteem. In hoofdstuk 9 wordt ingegaan op de grenzen aan de toepasbaarheid van het derde fase besturingssysteem.

### **8.2.8 Conclusie over de bestuurlijke innovatie als geheel**

Na de conclusies per organisatie-aspect, gevolgd door conclusies over de volgtijdigheid per aspect in het ontwikkelingsproces als geheel en over het paradoxale karakter van dat proces, is het nu mogelijk om conclusies over de bestuurlijke innovatie als geheel te trekken. Daartoe wordt eerst het criterium voor de bestuurlijke innovatie geëxpliciteerd, op basis van het ideaal-typisch model en de uitkomsten van het praktijkonderzoek.

De conclusies sluiten aan op de eerdere conclusies in de afzonderlijke case-evaluaties.

#### **Criterium voor de bestuurlijke innovatie**

Het *criterium* dat wordt gehanteerd om vast te stellen of er in de case-organisaties sprake is van bestuurlijke innovatie naar dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership is dat:

- de organisatie heeft gekozen voor positionering in de markt voor hoogwaardige dienstverlening/maatwerk en in het verlengde daarvan voor dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership als sturingsuitgangspunt;
- bij de realisatie van dit streven in de organisatie de *paradoxale situatie* in de sturingsrelatie tussen aansluitende organisatieniveaus is opgeheven; dat wil zeggen, dat men formeel is

overgestapt op een platte marktgerichte processtructuur en zelfsturende teams met proceseigendom, met hiërarchie hooguit als 'back up' (geen 'rest-hiërarchie') en dat men het benodigde prestatieniveau realiseert vanuit positionele gelijkwaardigheid; het streven naar minimale procesdeling in de structuur en maximale procesintegratie in het proces is zichtbaar en er zijn duidelijke vorderingen in de realisatie.

Dit stemt overeen met het eerder gekozen algemeen theoretisch referentiekader (zie hoofdstuk 2). *Prigogine* stelt immers dat pas als de paradox in de overgangsfase is opgeheven, ten behoeve van een nieuwe consistente oplossing op een hoger niveau, de instabiele crisisfase weer naar stabiliteit kan groeien in de nieuwe (systeem-)structuur met betere mogelijkheden en resultaten. *Cornelis* stelt wat dit betreft dat eerst de drie besturingssystemen als onderling verschillend moeten worden opgevat, met een onderlinge systeemhiërarchie. Vervolgens dient het derde systeemniveau dominant te worden en dienen de beide lagere orde systemen opnieuw ondergeschikt te worden ingevoegd.

Het gaat om een *integrale verandering* van het besturingssysteem met de bijbehorende manier van managen en organiseren.

*Dit laat geen ruimte voor het naar believen combineren van elementen uit de drie systeemniveaus.* Daardoor zou immers de toenemende spanning tussen beheersing en zelfsturing slechts schijnbaar worden opgeheven. Het management houdt dan immers in feite vast aan hiërarchische beheersing en stapt niet over naar het communicatieve zelfsturingssysteem. Als deze stap niet echt wordt gezet, weten alle betrokken dat en gedragen ze zich navenant, met het gevolg dat de oplossingen en mogelijkheden, die individueel en collectief beschikbaar zijn, niet kunnen worden gerealiseerd en dat de resultaten tegenvallen<sup>3</sup>.

### **Bestuurlijke innovatie naar dienstverlening z&p**

Als conclusie van het onderzoek ten aanzien van de bestuurlijke innovatie in de praktijk kan op basis van het criterium voor bestuurlijke innovatie worden vastgesteld dat van de drie onderzochte organisaties alleen *Eldutronik* de bestuurlijke innovatie naar dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership heeft gerealiseerd.

Men heeft daar geleerd om op het hogere prestatieniveau met succes de vragen uit de markt te beantwoorden met behulp van het daartoe benodigde nieuwe besturingssysteem. Managers en medewerkers kunnen daardoor negatieve gevoelens ten gevolge van problemen in de markt vraag weer omzetten in positieve gevoelens, zonder te blijven steken in interne spanningen ten gevolge van ambivalentie in het besturingssysteem.

Het nieuwe besturingssysteem is beschikbaar, met de kanttekening dat er nog een aanzienlijke ruimte is voor verdere ontwikkeling. Met name de ontwikkeling van het sturingsproces tussen

---

<sup>3</sup> In hoofdstuk drie kwam eveneens naar voren dat vooral vanuit de *Business-Proces-Redesign* stroming wordt gesteld dat drastische prestatieverbetering alleen mogelijk is door niet alleen nieuwe uitgangspunten te adopteren, maar ook oude uitgangspunten los te laten en zodoende ambivalentie te vermijden: men predikt bewust managementrevolutie. Helaas wordt daarbij veelal onvoldoende aandacht besteed aan het ontwikkelingsproces in de relaties en blijven pogingen veelvuldig steken in een technocratische ontwerpbepaling van de organisatieprocessen en eenzijdige gerichtheid op kostenbesparing ('minder') zonder dat de mensen in de organisatie het gevoel krijgen dat de organisatieprocessen beter verlopen ('beter').

aansluitende organisatieniveaus en gelijkwaardige transacties met de klant worden hier genoemd.

Voor *Mexx* is het onduidelijk of de positionering in de markt en de marktvraag zelf noodzakelijk tot de bestuurlijke innovatie. Verdere ontwikkeling in de vraag naar een markt die meer de klant volgt in tegenstelling tot klanten die de mode volgen, kan de innovatie noodzakelijk maken. Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat de ambivalentie ten aanzien van het bestuurlijke uitgangspunt in *Mexx*, zowel een interessante mix van eerste, tweede en derde fase cultuuruitgangspunten toont, als ook dat de leiding vasthoudt aan centrale hiërarchische beheersing en een patriarchale stijl van leidinggeven. De ambivalentie vertoont, vooral in de relatie met detaillisten, tekenen van manipulatie: 'als het goed gaat zijn wij partners, als het slecht gaat laat ik je vallen' en 'wij zijn partners zolang jij doet wat ik zeg'. *Mexx* laat de spanning zien tussen het ideaal van de nieuwe lifestyle en de werkelijkheid die daar in het internationale concern soms nog ver vanaf staat.

Bij *Nedap* is de positionering in de markt theoretisch beschouwd zeker aanleiding om over te stappen naar het derde fase besturingsstelsel, maar is het ontwikkelingsproces de paradoxale fase nog niet gepasseerd en is de bijbehorende spanning nog volop aanwezig. Ook hier speelt de samenlevingscultuur een belangrijke rol in de spanning. Het ideaal van de natuurlijke leider staat hoger aangeschreven dan het positioneel gelijkwaardig partnership ten behoeve van dienstverlening. Daarnaast is er ten opzichte van *Eldutronic* een extra stap in het proces nodig ten gevolge van de grotere omvang van het bedrijf: eerst marktgroepen binnen de organisatie oprichten en daarna pas inrichten.

### Het belang van een bewuste en consistente keuze

Een belangrijk verschil tussen *Eldutronic* enerzijds en *Mexx* en *Nedap* anderzijds is dat *Eldutronic* een bewuste keuze heeft gemaakt voor het derde fase besturingsstelsel als geheel en dit ook daadwerkelijk heeft ingevoerd. Hierdoor is er bij *Eldutronic* in de praktijk - bijna - geen sprake meer van een positioneel onderscheid tussen (dominante) leiders en (ondergeschikte) volgers.

Ieder kan situationeel leiden en volgen in het eigen kernproces en in de afstemming tussen kernprocessen. Het begrippenpaar 'leider'-'volger' is niet meer van toepassing op de taakverdeling in de organisatiestructuur, hetgeen leidt tot een kwaliteitsprofiel van managers en medewerkers als professionele dienstverleners, dat sterk afwijkt van de profielen van leiders en medewerkers in de tot nu toe gehanteerde betekenis(sen) (zie 8.3).

Bij zowel *Nedap* als *Mexx* kan hooguit worden gesproken van een bewuste keuze voor een deel van het derde fase besturingsstelsel, maar zonder dat dit betekent dat ook de consequenties voor de leider worden getrokken en dat de leider ook signalen geeft dat hij daartoe bereid is. Omdat de ambivalentie van de leiding door vele medewerkers wordt gesignaleerd, is ook het geloof in de bestuurlijke vernieuwing beperkt. Door vast te houden aan positionele ongelijkwaardigheid bij de invoering van zelfsturing en partnership, zonder aan te geven dat dit slechts tijdelijk is, geeft de leider impliciet aan dat het leerproces wel van toepassing is op de medewerkers, maar niet op hem zelf. De leider wordt gezien als de leraar die het beter weet (kenmerkend voor de beide voorgaande fasen), terwijl zijn positie in het nieuwe systeem even nieuw is als alle andere posities.

Het is opvallend dat betrokkenen bij Eldutronik de nieuwe wijze van organiseren ervaren als consistent - met uitzondering van het nog teveel op een voetstuk plaatsen van de klant - en dat in Mexx en Nedap juist inconsistentie wordt ervaren. De gesignaleerde inconsistentie gaat vooral over de verhoudingen tussen de schakels in de procesketen in het besturingsproces. Ook zonder het verschil tussen de drie besturingssystemen te kennen, wordt bij onvolledige invoering van het derde fase besturingssysteem de inconsistentie in de praktijk herkend, evenals het moment waarop deze inconsistentie weer is opgeheven.

Betrokkenen, onafhankelijk van het opleidingsniveau, lijken het voor hen nieuwe besturingssysteem te ervaren als een logisch geheel dat niet ingewikkeld is. Men vindt het logisch dat het de dienstverlening ten goede komt als gewerkt wordt in zelfsturende teams, in een zo kort mogelijke keten die begint bij de klant, binnen een overzichtelijk geheel (marktgroep, et cetera).

Anderzijds geven de betrokkenen in de case-organisaties ook aan dat de neiging tot positionele rangordening met ongelijkwaardige communicatie tussen organisatieniveaus een diep verankerde gewoonte is die slechts geleidelijk kan worden afgeleerd. Eldutronik laat zien hoe sterk deze neiging is, omdat daar de baas van zijn voetstuk is afgehaald, maar de klant op een voetstuk is gezet. Een bewuste keuze om over te stappen van rangordening naar gelijkwaardige ordening in het hele dienstverleningsproces is van belang om dit leerproces vaart te geven.

### **Een verklaring van de ambivalentie in de case-organisaties**

Een verklaring voor de in de praktijk gesignaleerde ambivalentie ten aanzien van het sturingsuitgangspunt bieden Lawrence en Lorsch in hun organisatie-ontwikkelingsmodel van pioniers-, via differentiatie-, naar integratiefase.

In de *pioniersfase* was de pionier de drager van de organisatie, met het toenemende probleem dat de pionier de groeiende organisatie steeds minder via zijn persoonlijke leiding kon sturen en beheersen.

In de *differentiatiefase* werden de taken in de organisatie, karikaturaal gesteld, opgedeeld over het management (willen en voelen), de staf (waarnemen, denken) en de uitvoering (doen). In feite betekende dit het opknippen van het cyclische stuur-/leerproces en verdeling over verschillende delen van de organisatie. Deze arbeidsdeling wordt inmiddels gezien als hoofdoorzaak voor het losraken van denken en doen of spreken en doen. Door schaalvergroting en arbeidsdeling blijkt het mogelijk om te spreken over partnership zonder zelf geconfronteerd te worden met de gevolgen van het eigen dominante gedrag of zich daarvoor verantwoordelijk te voelen. In beleidsvisies en missies kunnen prachtige idealen worden opgenomen, terwijl velen weten dat de relatie met het doen/gedrag niet of nauwelijks aanwezig is.

In de *integratiefase* gaat het om weer integreren van de fasen in het stuur-/leerproces door het weer bijeen brengen van waarnemen, denken, voelen, willen en doen in een cyclisch proces van bewust ervaringsleren als eigen verantwoordelijkheid van medewerkers in teams.

In de case-organisaties komt naar voren dat de *ambivalentie ten aanzien van het nieuwe sturingsuitgangspunt vooral lijkt te worden veroorzaakt door de pionier of diens opvolger in de positie van eindverantwoordelijk leider*, dat wil zeggen in de eerste cultuurlaag die in de organisatie is aangelegd. Verandering in de organisatie-elementen, die in de differentiatiefase zijn toegevoegd, geeft minder weerstanden. Wellicht komt dit omdat de tweede fase van

instrumentele en onpersoonlijke regels en structuren minder de identiteit van de organisatie en de mensen die daarin werken bepaalt, dan de eerste fase (conform Cornelis, zie hoofdstuk 2, pagina 40).

### 8.3 Naar professionele dienstverleners in het gehele proces

#### 8.3.1. Algemeen

Na de bespreking per organisatie-aspect afzonderlijk en alle aspecten gezamenlijk, wordt nu ter afsluiting van het praktijkgerichte deel van het onderzoek ingegaan op de betekenis van de bestuurlijke innovatie voor betrokken actoren in de organisatie.

Wat is de betekenis van het nieuwe besturingssysteem voor de managers in het sturingsproces en de medewerkers in het primair proces? Wat wordt er in de nieuwe situatie vanuit het ideaal-typische model en in de praktijk van hen verwacht, wat de te leveren bijdrage aan (het resultaat van) de organisatie betreft? In hoeverre kunnen deze mensen deze verwachtingen waarmaken en welke spanningen roept de overgang naar het nieuwe besturingssysteem bij de betrokkenen op? Juist in deze individuele spanningen blijken verklaringen te liggen voor de gesignaleerde inconsistenties en ambivalenties in het collectieve ontwikkelingsproces.

Volgens het ideaal-typisch model dienstverlening z&p zijn algemene kenmerken van mensen die werken in de procesketen: *dienstverlener*, *professional*, *zelfmanager*, *partner*, *teamlid*. In de externe relaties van het team zijn teamleden namens het team aanspreekbaar als *relatiebeheerder in het dienstverleningsproces*.

Zowel voor medewerkers in het primair proces als voor managers in het besturingsproces betekent dit een grote verandering.

Bij *Eldutronik* valt het op, gezien vanuit de optiek van mensen in de organisatie, dat het streven naar een hoger prestatieniveau in de dienstverlening vooral betekent dat het *prestatieniveau van teams omhoog gaat*. Na verbetering van de samenwerking binnen teams volgt betere samenwerking tussen teams in de keten van het dienstverleningsproces, eerst met name in het primair proces en daarna ook in het sturingsproces. Dit stimuleert vervolgens de samenwerking op teamniveau in de keten als geheel en maakt het mogelijk dat de keten van teams als geheel maximaal presteert.

Van individuen binnen de teams wordt verwacht dat *ze elkaar zodanig aanvullen dat het team goed presteert* in het proces waar men het 'eigendom' over heeft. Dit betekent dat men de eigen sterke en zwakke punten goed moet kennen en leert om deze kwaliteiten zelf in te zetten in samenwerking met de andere teamleden ten behoeve van het zelf omzetten van vragen/problemen in antwoorden/oplossingen.



Enerzijds vergt dit het aanleren van vaardigheden die horen bij dienstverlening, zelfsturing en partnership. Anderzijds hoeft men op dat vlak *geen 'alleskunner'* te zijn. Dit laatste is een zeer belangrijk punt dat betrokkenen helpt om met vertrouwen het ontwikkelingsproces in te gaan.

In de tweede (normatieve) fase zijn de verwachtingen vooral gericht op individuele personen. Aan leiders en vakprofessionals worden steeds hogere eisen gesteld, waaraan steeds moeilijker kan worden voldaan. In het spanningsveld tussen hoge verwachtingen en de beperkingen van betrokkenen in de praktijk is de kans op teleurstelling bij 'klanten' steeds groter, evenals de kans op slechte relaties in de procesketen. De mensen die werken binnen het dominante tweede fase besturingssysteem komen steeds meer onder druk te staan, met bijbehorende negatieve emoties, waardoor de behoefte aan een nieuw dominant besturingssysteem toeneemt. Door het nieuwe besturingssysteem kan, volgens het ideaal-typisch model, het negatieve gevoel weer worden omgezet in een positief gevoel.

In *Eldutronik* blijkt juist de combinatie van zelfsturing en partnership het mogelijk te maken dat het *zelfvertrouwen (op eigen kwaliteiten) en het vertrouwen op de partners (met aanvullende kwaliteiten) in het team in onderlinge wisselwerking kunnen groeien*. Het individuele streven naar hogere kwaliteit werkt pas in combinatie met het gezamenlijke streven naar 'steeds beter'. Alleen door op elkaar te vertrouwen, met acceptatie van onderlinge afhankelijkheid, kan het hogere prestatieniveau worden bereikt. Zelfsturing en partnership samen bieden de basis voor betere dienstverlening. Men heeft over het algemeen het gevoel *dat het nieuwe besturingssysteem het mogelijk maakt de problemen, die in interactie met de markt ontstaan, gezamenlijk op te lossen*.

Bij Mexx en Nedap lijkt men nog minder vergevorderd, omdat met name het partnership minder is ontwikkeld. De *mensen in de rest-hiërarchie vertrouwen nog niet op de overige medewerkers als partners in formele zin*. De medewerkers zien deze leiders daardoor ook nog niet als partners en beschouwen zich zelf nog niet echt als zelfsturend in teamverband. Tussen mensen in de resthiërarchie en de medewerkers is er nog een ongelijkwaardige leraar-leerling verhouding zichtbaar, die belemmert dat men als partners bereid is om van elkaar te leren.

Bij Mexx en Nedap lijkt *partnership in de sturingsketen de belangrijkste blinde vlek* te zijn in de ontwikkeling van de dienstverlening. Het collectief leren omzetten van negatieve gevoelens in positieve gevoelens, met inzet van de eigen wil, in het ontwikkelingsproces naar het nieuwe besturingssysteem, is daar nog volop gaande, zoals blijkt uit de gesignaleerde spanningen, ambivalentie en kwetsbaarheden.

### 8.3.2 De manager als professioneel dienstverlener

De voorgeschiedenis van de manager als hiërarchisch leider maakt dat de verwachtingen ten aanzien van een manager zeer sterk veranderen.

Overeenkomstig het ideaal-typisch model blijkt de *verwachting dat de manager domineert in relaties met medewerkers met name bij Eldutronik niet meer te kloppen*. Binnen het managementteam is er een taakverdeling en als groep voelt men zich verantwoordelijk voor het sturingsproces van Eldutronik als geheel. Het managementteam verwacht van de overige teams dat deze zich even verantwoordelijk voelen voor hun proces.

De last die het managementteam en daarbinnen de directeur dragen is enerzijds *lichter dan vroeger, omdat men niet tevens het volle gewicht van de rest van de organisatie draagt en elkaar in het team aanvult*. Anderzijds is de *last zwaarder, omdat de eisen aan de dienstverle-*

ning van het managementteam wat het eigen besturingsproces betreft, toenemen. Alleen door anderen verantwoordelijk te maken voor hun eigen dienstverlening en door elkaar aan te vullen, ontstaat de ruimte waarbinnen een manager aan de toenemende eisen ten aanzien van de eigen dienstverlening kan voldoen.

In het primair proces beoordeelt men als klant of het management inderdaad slaagt in de voorwaardenscheppende dienstverlening (managementvisie, middelen beheer, bestuurlijke relaties beheren, coachen en faciliteren). Het gaat om het als team inzetten van de bijbehorende, voor een aanzienlijk deel nog verder te ontwikkelen kwaliteiten in het sturingsproces waarvoor men als team verantwoordelijk is.

Daarbij wordt het duidelijk dat de dienstverlening door managers, net als het hiërarchisch management, ook in de toekomst niet alleen stimulerend en meegaand is, *maar zo nodig ook hard en confronterend* kan zijn. Naast het duidelijk sturen in het eigen proces, zal men de partners in andere processen duidelijk committeren aan hun bijdrage en ook confronteren als die bijdrage niet tot stand komt. Juist dit confronteren is een belangrijke vaardigheid voor de manager als coach, in het kader van probleemoplossing door betrokkenen zelf in plaats van door de manager.

Uit het voorgaande komt een beeld van de manager als dienstverlener naar voren, dat sterk afwijkt van de manager als hiërarchisch leider. De dienstverlening van een manager kan op verschillende gebieden liggen, in aanvulling op zijn teamcollega's. Maar *juist het feit dat er binnen het team sprake is van positioneel gelijkwaardige samenwerking en interafhankelijkheid*, maakt dat men gelijkwaardige samenwerking als kwaliteit *moet leren ontwikkelen*, evenals dienstverlening in tegenstelling tot hiërarchisch domineren. In de praktijk van de case-organisaties blijkt dat *eindverantwoordelijk managers het moeilijk vinden om de stap te zetten naar een gelijkwaardige aanvoedersrol in een zelfsturend managementteam*. Deze stap betekent het, vanuit een situatie van beheersing, overstappen op vertrouwen geven aan collega's binnen het eigen team.

De toenemende prestatie-eisen die gesteld worden aan deze eindverantwoordelijke managers *kunnen niet worden opgelost door zelf de organisatie beter te leren beheersen en het probleem dus zelf op te lossen, maar juist door het loslaten van de eenzijdige beheersing en vertrouwen te geven andere 'partners' in de organisatie* (paradox). Het niet zetten van deze stap creëert niet alleen een toenemende spanning tussen verwachting en werkelijke prestatie van de eindverantwoordelijk leider, maar ook een *principiële spanning* omdat dezelfde leider deze stap wel vraagt van alle andere hiërarchische leiders in de organisatie. In stand houden van een rest-hiërarchie, met beide spanningsbronnen, is in het begin van het ontwikkelingsproces nog noodzakelijk, maar werkt daarna in toenemende mate remmend op het proces. Hier ligt ook een *spanning met de formele aansprakelijkheid* voor de organisatie als rechtspersoon, gebaseerd op 'tweede fase' wetgeving. Bij Eldutronik is de directeur formeel eindverantwoordelijk, maar binnen het team is afgesproken dat men uitgaat van gelijkwaardige verhoudingen. (Handy (1994) signaleert dat men ook in andere organisaties wat dit betreft niet wacht op de wetgever.) Vooral Eldutronik heeft moeite met de eis bij kwaliteitscertificering dat verantwoordelijkheid voor processen bij individuele personen ligt in plaats van bij teams. Binnen het team is een persoon voor zijn aandeel aanspreekbaar, maar van buitenaf is het team procesverantwoordelijk.

### 8.3.3 Professioneel dienstverlener in het primair proces

Een belangrijke verandering in de verwachting ten aanzien van medewerkers in het primair proces is, dat van hen verwacht wordt *zelf de volledige verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen bijdrage aan het grotere geheel* (team, cluster, et cetera). Er is geen leidinggevende meer die deze verantwoordelijkheid formeel afdekt.

Net als bij de managers betekent dat ook bij de medewerkers, dat de prestatie-eisen ten aanzien van de dienstverlening omhoog gaan en dat men daaraan alleen kan voldoen door uit te gaan van interafhankelijkheid en van beter samen werken op basis van aanvullendheid in het dienstverleningsproces. Onder de toenemende prestatiedruk groeit de noodzaak tot het leren functioneren in het nieuwe besturingssysteem.

Voor medewerkers is er geen onderlinge formele hiërarchie die dit leerproces bemoeilijkt, maar wel de afhankelijkheid van de condities die door management worden gecreëerd. Deze condities zijn binnen Eldutronik tot nu toe stimulerender dan bij Mexx en Nedap.

Medewerkers in de drie organisaties geven aan dat het eigen ontwikkelingsproces naar *communicatieve zelfsturing* meer of minder bevorderd is door de condities die deze organisaties bieden: *'de markt vraagt erom en wij krijgen van de leiding - in verschillende mate - de kans om het bijpassende antwoord zelf te leren geven in onderlinge samenwerking'*.

In het leerproces van medewerkers bestaan onderlinge accentverschillen.

- Mensen die gewend waren om *solistisch* hun eigen werk te doen, zonder dit af te stemmen met andere betrokkenen, worden opgenomen in teams die verantwoordelijk zijn voor de afstemming met andere teams. De vertegenwoordigers bij Mexx bijvoorbeeld worden veel duidelijker ingebed in het grotere geheel. Het is niet meer genoeg om zelf zoveel mogelijk te verkopen aan klanten. Men is accountmanager geworden: door de klant aanspreekbaar op het hele dienstverleningsproces van de organisatie.
- Voor medewerkers is het veel minder mogelijk om in de *luwte van het team en de voorheen verantwoordelijk teamleider de eigen verantwoordelijkheid te ontlopen*. Het team is verantwoordelijk en de teamleden moeten de problemen zelf onderling oplossen.
- Vakprofessionals (ingenieurs, ontwerpers, financiële deskundigen, et cetera) kunnen zich minder achter hun *professionele deskundigheid verschuilen* en worden *duidelijker aangesproken op hun commitment aan resultaten* in de dienstverlening. Door over te stappen van monofunctionele hiërarchische groepen naar multifunctionele zelfsturende teams, wordt het beter *mogelijk om als team resultaten te boeken en de eigen professionaliteit te verbreden*.

Zeer opvallend komt uit de case-studies naar voren dat het nieuwe besturingssysteem niet alleen aan hoger opgeleide mensen mogelijkheden biedt, maar *ook aan medewerkers die tot nu toe onder aan de informele hiërarchie stonden*. Het vermogen tot communicatieve zelfsturing kan ook door hen worden ontwikkeld. In het algemeen leren medewerkers beter in te spelen op de ontwikkelingen in hun werk. *De toenemende dynamiek biedt meer kansen die men in de eerste plaats zelf, in samenwerking met anderen, leert te pakken*.

Daar waar deze samenwerking met anderen stagneert, omdat collega's niet mee willen/kunnen in de verandering, ontstaat in de praktijk spanning in het ontwikkelingsproces. Vooral ambivalentie in de leiding werkt remmend.

### 9.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk gaat het om de synthese van het theorie- en het praktijkgerichte deel van het onderzoek.

De vraag die beantwoord moet worden, is: 'Wat heeft het onderzoek opgeleverd?'

Het inhoudelijk antwoord op deze vraag is het antwoord op de centrale onderzoeksvraag, uitgewerkt in vijf subvragen in hoofdstuk 1. De centrale onderzoeksvraag is:

*'Hoe functioneren de relaties tussen mensen op twee aansluitende organisatieniveaus, wanneer deze relaties uitgaan van een positioneel gelijkwaardige verhouding tussen samenwerkende, verantwoordelijke en zelfsturende individuen in een voorwaardenscheppend dienstverleningsproces?'*

Er worden conclusies getrokken over de resultaten van de verkenning van de innovatie naar een nieuw besturingssysteem, dat niet uitgaat van hiërarchische beheersing, maar van dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. Vooral het functioneren van de sturingsrelatie tussen aansluitende organisatieniveaus staat daarbij centraal, maar ook de omgevingscondities en het ontwikkelingsproces komen aan de orde.

Na enkele algemene conclusies volgen conclusies over managementimplicaties voor een aantal specifieke managementthema's. Tot slot volgt de terugkoppeling naar de theorie en de praktijk. Daarin gaat het over de betekenis van het onderzoek voor theorie en praktijk en over aanbevelingen die daaruit voortvloeien.

Voorafgaand aan de beantwoording van de vraag naar de resultaten van het onderzoek, worden eerst de voorgaande onderzoekstappen op een rij gezet als de rode draad in het onderzoek die naar het resultaat toe leidt. De synthese van het theorie- en het praktijkgerichte deel van het onderzoek is de laatste stap in het onderzoeksproces, waarin beide delen alleen in voortdurende interactie konden uitgroeien tot inzicht in de veronderstelde bestuurlijke innovatie. De rode draad plaatst het antwoord op de onderzoeksvraagstelling in een breder perspectief, dat past bij een verkennend onderzoek naar bestuurlijke innovatie.

Tot slot van de inleiding wordt ingegaan op de samenhang en de reikwijdte van de antwoorden op de onderzoeksvraag.

### 9.1.1 Rode draad in het onderzoeksproces

De *aanleiding* van het onderzoek is het vermoeden dat voor het bereiken van hogere prestatieniveaus ('beter en minder') het niet voldoende is om allerlei nieuwe managementconcepten op deelgebieden in te voeren, maar dat innovatie van het besturingssysteem als geheel aan de orde is. Door naar het besturingssysteem te kijken als een consistent geheel, kan niet alleen zichtbaar worden welke nieuwe uitgangspunten worden vastgepakt, maar ook welke oude en van zelfspreekende uitgangspunten dienen te worden losgelaten. Met name het 'hiërarchisch uitgangspunt' als 'basic assumption' van besturingssystemen tot nu toe, lijkt prestatieverbetering in de weg te staan.

In het onderzoek wordt een *alternatief besturingssysteem verkend* dat niet uitgaat van hiërarchie, maar van dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. Dit nieuwe besturingssysteem zou een omvattende innovatie in de wijze van besturing betekenen, die gepaard gaat met een fundamentele verandering in de manier waarop in een organisatie autonomie en interdependentie in balans worden gehouden.

In de *onderzoeksvraagstelling* staat het functioneren van de sturingsrelatie tussen aansluitende organisatieniveaus in dit alternatieve besturingssysteem centraal. Maar ook de omgevingscondities en het ontwikkelingsproces worden aan de orde gesteld.

Vanwege het verkennend karakter van het onderzoek bevat de gekozen *onderzoeksaanpak* (zie het onderzoeksmodel in schema 1.2) de mogelijkheid om tijdens het onderzoek voortdurend te leren van de resultaten en het geleerde in het vervolg van het onderzoek te gebruiken. Daardoor kan het zicht op het nieuwe besturingssysteem voortdurend worden aangescherpt. In de gekozen aanpak is vooral de voortdurende wisselwerking van belang tussen de ontwikkeling van het *ideaal-typisch model* van het nieuwe besturingssysteem en het met behulp daarvan steeds meer *greep krijgen op de praktijksituaties bij de koplopers* en op relevante ontwikkelingen in de theorie.

In de *verkenning van het theoretisch perspectief* (beschikbare theoretische inzichten op dit gebied) werd het model van Cornelis bruikbaar bevonden als theoretische basis voor het nieuwe besturingssysteem. Vooral de ontwikkeling naar het *communicatieve zelfsturingssysteem met geen of weinig hiërarchie* vanuit het sociale regelsysteem, lijkt de essentie weer te geven. Een samenhangende uitwerking van dit algemene systeemontwikkelingsmodel wat de betekenis voor de sturing van organisaties betreft, bleek met name te ontbreken ten aanzien van het nieuwe communicatieve zelfsturingssysteem. Er zijn wel veel aanknopingspunten voor deze uitwerking gevonden, maar *hiërarchische beheersing* als centraal uitgangspunt van het huidige dominante besturingssysteem is tot nu toe niet fundamenteel ter discussie komen te staan in de theorievorming over organisaties.

In de *verkenning van de praktijk bij de koplopers* is de ontwikkeling naar het communicatieve zelfsturingssysteem als nieuw dominant besturingssysteem wel beter zichtbaar geworden. Het eerder genoemde vermoeden van Mastenbroek dat op het vlak van de bestuurlijke innovatie de ontwikkelingen in de praktijk voor lopen op het theoretisch inzicht, wordt waargemaakt door de koplopers. Tijdens het onderzoek bij de koplopers werd het al snel duidelijk dat daar inderdaad gestreefd wordt naar de realisatie van een nieuw besturingssysteem, dat wat de uitgangspunten betreft veel gelijkenis vertoont met het communicatieve zelfsturingssysteem van Cornelis. Ter relativering van het voorlopen van de praktijk op de theorie dient te worden opgemerkt dat dit onderzoek slechts zicht geeft op de praktijk bij de drie *koplopers* en de praktijk elders buiten beschouwing blijft. Bij de koplopers zelf is de ontwikkeling naar het nieuwe besturingssysteem nog volop gaande.

## Opgave van het onderzoek

Tussen het algemene model van Cornelis als theoretische basis en de groeiende stroom aan onderzoeksinformatie over de situatie bij de koplopers in de praktijk, bleek een aanzienlijk 'gat' te liggen dat in het onderzoek moest worden overbrugd. De opgave voor dit wetenschappelijke onderzoek was omvangrijk:

- ten eerste moest de ontbrekende uitwerking worden gemaakt van het nieuwe besturingssysteem volgens het algemene model van Cornelis in een ideaal-typisch model (dienstverlening z&p);
- ten tweede moest greep worden verkregen op de praktijk bij de koplopers met behulp van dit model;
- vervolgens maakte ook het innovatieve ontwikkelingsproces naar het nieuwe besturingssysteem deel uit van deze opgave. De verkenning van de weg(-en) die leidt(-en) naar het nieuwe besturingssysteem met het bijbehorende hogere prestatieniveau kan belangrijke informatie opleveren voor organisaties die minder ver gevorderd zijn.

De uitwerking in het ideaal-typische model van het *nieuwe besturingssysteem* (dienstverlening z&p) is voor een belangrijk deel tot stand gekomen door te abstraheren uit de informatie over de koplopers, met behulp van de gevonden theoretische aanknopingspunten. Deze theoretische aanknopingspunten moesten als 'puzzelstukjes' een plaats krijgen in het ideaal-typisch model van het nieuwe besturingssysteem als oplossing van de 'puzzel' als geheel. Het ideaal-typisch model als oplossing van de puzzel moest passen bij en zicht geven op de situaties van de koploper-organisaties. Het combineren van de theoretische aanknopingspunten tot een betekenisvol geheel laat zich ook goed karakteriseren als een poging om 'door de nieuwe bomen het nieuwe bos te zien'.

*Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat het ideaal-typisch model dienstverlening z&p inderdaad beter zicht geeft op de situatie bij de koplopers, inclusief het specifieke ontwikkelingsproces.* Tenminste een van de koplopers heeft de bestuurlijke innovatie naar communicatieve zelfsturing gerealiseerd en het besturingssysteem - in essentie - ingericht conform het ideaal-typisch model als intern consistent geheel. De beide andere koplopers vertonen tekenen van ambivalentie, die voor een deel als functioneel kunnen worden beschouwd in het ontwikkelingsproces. Maar de ambivalenties worden door betrokkenen ook als belemmerende inconsistenties ervaren die te maken hebben met *ontbrekend bewustzijn ten aanzien van het nieuwe besturingssysteem als geheel.*

### 9.1.2 Antwoorden op de onderzoeksvraag: samenhang en reikwijdte

Het antwoord op de onderzoeksvraag bestaat uit twee delen, die nauw met elkaar verweven zijn:

- het *conceptuele* antwoord in de vorm van het *ideaal-typisch model* dienstverlening z&p als theoretisch antwoord;
- het antwoord uit de *praktijk* in de onderzochte case-organisaties.

Om greep te krijgen op de praktijk blijkt het theoretisch antwoord nodig. En zonder het antwoord uit de praktijk zou het theoretisch antwoord niet gevonden zijn. Juist deze interactie maakt beide antwoorden relevant, conform de methodologische benadering van Weber met constructie en gebruik van een ideaal-typisch model.

Beide antwoorden worden hierna dan ook in onderlinge samenhang gegeven.

Naast deze onderlinge samenhang komt naar voren dat de antwoorden aanzienlijk verder reiken dan het geven van zicht op het functioneren van de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus. Tijdens het onderzoek werd steeds duidelijker dat het antwoord op de vraag naar het functioneren van deze relaties op basis van gelijkwaardigheid, et cetera (inclusief de bijbehorende omgevingscondities), slechts gevonden kon worden door het antwoord te zoeken binnen de bredere context van de overgang naar een nieuw besturingssysteem.

Het blijkt om een *samenhangende verandering* te gaan, waarvan de verandering in de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus weliswaar een *essentieel, maar toch ook een beperkt deel uitmaakt*. Juist de bijdrage aan de *bewustwording* van het ontstaan van een geheel nieuw dominant besturingssysteem, dat niet goed samengaat met het hiërarchisch uitgangspunt, lijkt de *belangrijkste uitkomst van het onderzoek* te zijn.

Het ideaal-typisch model dienstverlening z&p is een model van dit nieuwe besturingssysteem. In *eerste instantie* is dit model opgebouwd vanuit respectievelijk een programma van eisen voor dit nieuwe besturingssysteem (in het kader van 'beter en minder') en het *zelfsturend individu in een zelfsturend team* als kleinste organisatorische bouwsteen voor dit systeem. De relatie tussen aansluitende organisatieniveaus ontstaat door de organisatie vanuit deze bouwsteen op te bouwen.

In *tweede instantie* is dit model omgezet in een operationeel aspectmodel waarin de relatie tussen aansluitende organisatieniveaus niet afzonderlijk wordt onderscheiden, maar wel zichtbaar wordt in de verschillende aspecten van het besturingssysteem.

De antwoorden op de onderzoeksvraag worden gegeven in de vorm van *algemene conclusies* uit het onderzoek en *conclusies over managementimplicaties* ten aanzien van relevante managementthema's. Bij de keuze van deze thema's is gestreefd naar selectiviteit. Dit is noodzakelijk: de omvattendheid van het onderwerp is volgens een van de gesprekspartners vergelijkbaar met 'het Brusselse plein, waarop een zeer groot aantal straten en steegjes uitkomen'.

Om de toegevoegde waarde van deze antwoorden te kunnen bepalen, wordt ingegaan op *de beperkingen* van het onderzoek en op de *toevoeging aan theorie en praktijk*.

Samenhang in en reikwijdte van de conclusies komen naar voren in het volgende overzichtsschema:

<p><u>Algemene conclusies (9.2):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– betekenis van het ideaal-typisch model dienstverlening z&amp;p als theoretisch model van het nieuwe besturingssysteem</li> <li>– mogelijkheden van dit model bij probleemaanpak op weg naar zelfsturing in de praktijksituaties</li> </ul>	<p><u>Conclusies over managementimplicaties voor relevante managementthema's (9.4):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– toepasbaarheid van het nieuwe besturingssysteem (condities)</li> <li>– de relatie tussen mensbeeld en organisatiecontext</li> <li>– systeembeveiliging in het nieuwe besturingssysteem (onder andere arbitrage)</li> <li>– systeemontwikkeling (volgorde in ontwikkelingsstappen)</li> </ul>
<p><u>Beperkingen van het onderzoek (9.3):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nog beperkte ontwikkeling van nieuwe besturingssysteem in de praktijk</li> <li>– methodologische beperkingen</li> </ul>	<p><u>Toevoeging aan theorie en praktijk (9.5):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– vooral bijdrage aan bewustwording van het nieuw besturingssysteem</li> </ul>

Schema 9.1: Overzichtsschema samenhang en reikwijdte onderzoeksconclusies

## 9.2 Algemene conclusies

### 9.2.1 Beginnend zicht op innovatie naar een besturingssysteem op basis van zelfsturing

De *belangrijkste conclusie* uit dit verkennend onderzoek naar bestuurlijke innovatie is, dat het onderzoek een ideaal-typisch model van een nieuw besturingssysteem, dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership, heeft opgeleverd dat inmiddels ook daadwerkelijk in de praktijk als dominant besturingssysteem bestaat en daar tot nu toe levensvatbaar blijkt. De organisatie van PIV-Eldutronik is gebaseerd op dit nieuwe besturingssysteem en in de praktijk wordt het ideaal-typisch model daar benaderd.

Het onderzoek onderstreept de relevantie van het algemene systeemontwikkelingsmodel van Cornelis, met name wat de ontwikkeling van het sociale regelsysteem naar het communicatieve zelfsturingssysteem als dominant besturingssysteem<sup>1</sup> betreft. Het onderzoek geeft bovendien beginnend zicht op hoe dit nieuwe besturingssysteem uitwerkt in organisaties.

Zowel het bewustzijn *dat* er bij de koplopers sprake is van een samenhangende verandering naar het nieuwe besturingssysteem als het zichtbaar worden van de eerste contouren, maken dat gesproken kan worden van (een bijdrage aan) *beginnend zicht op bestuurlijke innovatie*.

Het nieuwe besturingssysteem gaat uit van communicatieve zelfsturing en bevat de mogelijkheid tot het bereiken van een hoger prestatieniveau (hoogwaardige dienstverlening/maatwerk) dan bereikt kan worden met een besturingssysteem dat uitgaat van hiërarchische beheersing. *Het ideaal-typisch model dienstverlening z&p geeft zicht op het functioneren van sturingsrelaties tussen aansluitende organisatieniveaus, inclusief de bijbehorende interne en externe context van deze relaties (binnen en buiten de organisatie).*

*Uitgangspunt van de organisatiestructuur* is een marktgerichte processtructuur met minimale procesdeling en proceseigendom in de procesketen van klant naar de sturing van de organisatie als geheel.

*Uitgangspunt van het proces* in de procesketen is maximale procesintegratie ten behoeve van hoogwaardige dienstverlening/maatwerk op basis van zelfsturing en partnership. Zowel vanuit de klant als van uit de sturing van het geheel gezien, dient de keten goed te werken.

Het zicht dat het ideaal-typisch model geeft op het nieuwe besturingssysteem als geheel, *biedt in potentie meer* dan het tot nu toe aanwezig zicht dat de nieuwe managementconcepten geven op deelgebieden (zie het theoretische gedeelte van het onderzoek).

---

<sup>1</sup> In hoofdstuk 2 kwam al naar voren dat het model van Cornelis past in een relatief nieuwe benadering van organisaties en sturing. Deze benadering werd door Morgan aangeduid als het 'transformatie paradigma', van waaruit gekeken wordt naar de 'impliciete orde in veranderings-/ ontwikkelingsprocessen in de tijd'. Morgan stelt dat dit een interessant en opkomend paradigma is. Het model van Cornelis is binnen deze benadering een zeer pretentief model, omdat het uitspraken doet over het ontwikkelingsproces van sociale systemen in het algemeen, vanaf het ontstaan tot en met het hoogste systeemniveau dat in de toekomst nodig zal blijken te zijn. Als het model voldoende empirische basis blijkt te hebben, kan het ongetwijfeld worden beschouwd als een wetenschappelijke doorbraak in het denken over sturing en organisaties. Juist de empirische basis van het model is tot op heden echter een zwak punt. De uitwerking in dit onderzoek van de overgang van het sociale regelsysteem naar het communicatieve zelfsturingssysteem, met behulp van casestudy-onderzoek bij op kop lopende organisaties, levert een bijdrage aan de empirische basis van het model van Cornelis. In de terugkoppeling naar de theorie wordt nader op deze materie ingegaan.



In potentie kan het ideaal-typisch model dienstverlening z&p dienen als integrerend kader voor de nieuwe managementconcepten in een op zelfsturing gebaseerd besturingssysteem. Of het model inderdaad bruikbaar is voor bredere toepassing dan in de onderzochte praktijksituaties, zal nog moeten blijken (zie hierna). In dit onderzoek is met het model dienstverlening z&p greep verkregen op de ontwikkeling naar zelfsturing in de praktijksituaties. Vooral door deze ontwikkelingen te benaderen als een samenhangende ontwikkeling naar een nieuw besturingssysteem, worden problemen in het ontwikkelingsproces zichtbaar en komen oplossingen binnen bereik.

### 9.2.2 Consistentie en paradox in het proces naar zelfsturing in de praktijk

Met behulp van het ideaal-typisch model is zicht verkregen op de *praktijksituaties* in de drie onderzochte 'koploper-organisaties'.

Uit de problemen die er nog bij de koplopers bestaan bij de invoering van een besturingssysteem op basis van zelfsturing, blijkt al dat deze verandering als integrale verandering ook bij de koplopers nog volop in ontwikkeling is. Bij de koplopers begint wel zichtbaar te worden hoe het nieuwe besturingssysteem daar werkt.

De algemene conclusie over de werking van dit systeem kwam in de vorige paragraaf aan de orde. Hier wordt in algemene zin ingegaan op de *problemen* die op de weg naar zelfsturing in de praktijk zichtbaar zijn geworden en op *mogelijkheden* die bewustwording van het nieuwe besturingssysteem biedt bij de aanpak.

Niet genoeg kan worden benadrukt dat de problemen die zich bij de koplopers voordoen, *niet zozeer symptomen zijn van falend management, maar van het ontstaan van een nieuw besturingssysteem*. Dit nieuwe besturingssysteem vergt van het management een grote omschakeling van beheersing vanuit een superieure positie (baasgericht) naar dienstverlening vanuit een gelijkwaardige positie (klantgericht). Het vergt moed om daarbij *voorop te lopen* en lef om oude zekerheden los te laten en op weg te gaan naar iets nieuws dat ook *voor de betrokken managers zelf nog grotendeels onzichtbaar is*. De noodzaak tot beter presteren is wel steeds dringender aanwezig.

De problemen bij de koplopers kunnen ten dele worden opgevat als problemen die nu eenmaal horen bij de omschakeling naar het nieuwe dominante besturingssysteem. Toch lijkt juist het *nog beperkte bewustzijn van dit nieuwe besturingssysteem deze overgang onnodig te moeizaam te maken*.

Bewustzijn van het ontwikkelingsproces naar het nieuwe besturingssysteem maakt het mogelijk om in een specifieke situatie:

- vanuit *consistente uitgangspunten* toe te werken naar het nieuwe besturingssysteem;
- en tijdens het ontwikkelingsproces *paradoxe situaties* te hanteren. (Paradoxen ontstaan vanwege het naast elkaar bestaan van elementen van het oude en het nieuwe besturingssysteem.)

Inconsistentie en onvoldoende hanteren van het paradoxale in de overgangsfase verhogen de prijs (materieel en immaterieel) die door alle betrokkenen voor de ontwikkeling moet worden betaald. Op beide soorten belemmeringen van het ontwikkelingsproces wordt nu nader ingegaan.

## Werken vanuit consistente uitgangspunten

Gebrek aan *consistentie* in managementuitgangspunten onderling en de toepassing daarvan in de praktijk, met de ambivalentie die daaruit spreekt, maken dat de spanningen in de organisatie extra hoog oplopen en het ontwikkelingsproces onnodig wordt belemmerd.

In dat geval wordt de vernieuwing te veel benaderd als een '*cafetariasysteem*' waar een ieder naar believen iets uit kan halen. Ook zonder bewustzijn van het nieuwe besturingssysteem blijken dergelijke inconsistenties en ambivalenties wel degelijk door betrokkenen te worden herkend. Het behoeft niet te verrassen dat de waarneming van de ambivalenties en inconsistenties helderder is bij de mensen die de onprettige effecten daarvan ondergaan dan bij de veroorzakers daarvan.

### *De cruciale rol van het topmanagement*

Aangezien het *topmanagement* de managementuitgangspunten van het besturingssysteem van de organisatie als geheel bepaalt, ligt ook daar een belangrijke voorwaardenscheppende taak in het bewerkstelligen van consistentie. Wanneer de benadering van het topmanagement meer kenmerken vertoont van het '*cafetariasysteem*' dan van consistentie in het nieuwe besturingssysteem als geheel, dan veroorzaakt dit veel onnodige verwarring en ambivalentie.

Een aspect dat in dit verband extra aandacht behoeft als bron van inconsistentie, is het zicht dat het topmanagement heeft op de gevolgen van het ontwikkelingsproces voor hen zelf.

Hoewel topmanagers voorop lopen in het voortdurend verhogen van prestatie-eisen, onder druk van de markt, lijkt juist *het gebrekkige zicht op de gevolgen voor hen zelf de belangrijkste belemmering voor het verbeteren van het sturingsproces en daaruit voortvloeiende prestaties*. Er bestaat bij managers veel onduidelijkheid over het antwoord op de vraag: 'Wat betekent de ontwikkeling naar zelfsturing in de organisatie voor managers, inclusief het topmanagers?'

Men begrijpt wel dat er minder management nodig is<sup>2</sup> en dat de rol van managers sterk verandert, maar is geneigd om bij al deze onduidelijkheid over de eigen positie vast te houden aan de oude roloppvatting.

Zelf als eindverantwoordelijk leider consistent voorgaan in het leerproces naar dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership blijkt problematisch in de koploper-organisaties en dat ondergraaft het ontwikkelingsproces aanzienlijk.

Voor zover deze belemmering voortkomt uit *angst* voor verlies van verworvenheden lijkt deze *angst voor een belangrijk deel onnodig*. Bij de koploper-organisatie die het verst gevorderd is in de richting van het nieuwe besturingssysteem, blijkt het sturen van de organisatie als geheel in een zelfsturend managementteam een *aantrekkelijk perspectief*. Deze sturing blijft essentieel voor de organisatie en bovendien maakt de ontwikkeling naar zelfsturing en partnership in de andere delen dat de organisatie als geheel sterker wordt en beter presteert.

Positieve ervaringen en toenemend zicht op de samenhangende uitgangspunten van het nieuwe besturingssysteem (inclusief zicht op de rol van het management), zoals deze in dit

---

<sup>2</sup> Het aantal managementfuncties in de koploper-organisaties neemt inderdaad sterk af. Een management-carrière is voor steeds minder personen weggelegd en nogal wat mensen die al manager zijn, krijgen een professionele functie buiten het management. In de koploper-organisaties blijkt dat veel van deze mensen goed betaalde, interessante en professionele sleutelfuncties in de platte procesorganisatie krijgen. Vanuit het oude verwachtingspatroon (management carrière) is dit een forse omschakeling, maar deze behoeft uiteindelijk zeker niet als negatief te worden ervaren.

onderzoek naar voren komen, kunnen helpen om de angst te verminderen. Toch hoort bij ieder ingrijpend ontwikkelingsproces angst bij alle betrokkenen. Bij het *legitimeren van deze angst en het durven aangaan van het ontwikkelingsproces* speelt het topmanagement een hoofdrol. Terwijl uit het onderzoek naar voren komt dat de ontwikkeling naar dienstverlening z&p een *geleidelijk afnemende mate van hiërarchische sturing behoeft* (zie hierna), blijkt het tegelijkertijd essentieel dat de *eindverantwoordelijke leider zelf actief meedoet in het leerproces*. De valkuil is dat de hiërarch 'het beter' blijft weten en niet erkent dat het ontwikkelingsproces even nieuw is voor superieuren als voor ondergeschikten. Juist het (geleidelijk) loslaten van de onkwetsbare opstelling door de hiërarchische leider (kenmerkend voor de beide voorgaande ontwikkelingsfasen) schept ruimte voor ontwikkeling naar het nieuwe besturingssysteem.

### Hanteren van paradoxale overgangssituaties

In hoeverre is het mogelijk om *tijdens de overgang* van een gestuurd systeem naar een systeem op basis van zelfsturing consistent te zijn? Ook al wordt gewerkt vanuit *een visie met consistente uitgangspunten*, dan nog zou consistentie tussen deze uitgangspunten en de *directe* toepassing in de praktijk onnodige problemen en spanningen veroorzaken.

Consistentie in de uitgangspunten vormt de basis voor een gezamenlijk leerproces waarin geleidelijk (de wijze van) sturing in het oude systeem wordt afgeleerd en de sturing in het nieuwe systeem wordt aangeleerd. Het is belangrijk dat het voor alle betrokkenen duidelijk is dat in het ontwikkelingsproces de hiërarchische sturing slechts geleidelijk kan afnemen en de zelfsturing slechts geleidelijk kan groeien. Zowel te snel als te langzaam loslaten van de hiërarchische sturing kan het ontwikkelingsproces doen verzanden.

Zoals al naar voren kwam, is het essentieel dat het een leerproces voor alle betrokkenen is, ook voor de hiërarchisch leider. Juist door zelf duidelijk te maken dat het *een persoonlijk leerproces* is, waarin alleen geleidelijk de hiërarchische sturing kan worden losgelaten in balans met toename van het vertrouwen in de zelfsturing van anderen, kan het proces slagen. Hetzelfde geldt overigens voor ondergeschikten die geleidelijk meer zelf sturen, in balans met afname van de geboden hiërarchische sturing.

## 9.3 Beperkingen van het onderzoek

Zoals verwacht mag worden van een verkennend onderzoek naar bestuurlijke innovatie, is de bewijskracht beperkt. Hier wordt nader ingegaan op twee soorten beperkingen van het onderzoek.

### 9.3.1 Nog beperkte ontwikkeling van het nieuwe besturingssysteem

Terwijl in het verkennend onderzoek duidelijk een potentieel rijke bron is aangeboord, is het tegelijkertijd noodzakelijk om er op te wijzen dat het nieuwe besturingssysteem zich in de praktijk van de koploper-organisaties nog verder moet ontwikkelen en bewijzen.

Uitgaande van de systeemhiërarchie in de drie besturingssystemen in het model van Cornelis, laten de koplopers zien dat het communicatieve zelfsturingssysteem daar inderdaad het dominante systeem lijkt te worden. Maar daar blijkt tevens dat deze ontwikkeling nog volop

gaande is en dat het vertrouwen in het systeem nog kan groeien. Ook bij Eldutronik wordt de hiërarchie soms nog gebruikt als 'back-up' systeem.

### 9.3.2 Methodologische beperkingen

De beperkte bewijskracht van het onderzoek wordt eveneens veroorzaakt door de methodische uitgangspunten van het onderzoek. Welke bewijskracht heeft het onderzoek vanuit deze optiek en welke beperkingen zijn er?

De methode van het theorievormende casestudy-onderzoek heeft als mogelijkheid het aanbrengen van verdieping in specifieke situaties en als *beperking dat voorzichtigheid bij het generaliseren van de uitkomsten geboden is*. De uitkomsten behoeven alleen toetsbaar te zijn op interne consistentie en betrouwbaarheid. Conclusies dienen plausibel te zijn ten opzichte van elkaar en de waarnemingen in de praktijk (in een 'logische keten van bewijsvoering').

De methode van het abstraheren van het ideaal-typisch model uit de praktijk heeft als mogelijkheid dat met behulp van dat model greep kan worden verkregen op die praktijk.

Maar de methode heeft als *beperking dat het ideaal-typische model zelf niet empirisch toetsbaar is*, omdat het in de praktijk hooguit kan worden benaderd. Het model moet wel toetsbaar zijn op interne consistentie.

Zowel de logische keten van bewijsvoering als de interne consistentie in het model zijn in de presentatie van de onderzoeksresultaten aanwezig. Eerst is in hoofdstuk 4 het ideaal-typische model als intern consistent geheel gepresenteerd. Vervolgens is met behulp van dit model de informatie uit de case-organisaties zodanig geordend dat vergelijking met het model mogelijk is in de evaluatie. De 'logische keten van bewijsvoering' loopt van case-informatie, via vergelijking met het ideaal-typisch model, naar conclusies over de overeenkomsten en de verschillen. En op grond van die conclusies kunnen uitspraken worden gedaan over de bruikbaarheid van het model om greep te krijgen op de case-situaties. Uit hoofdstuk 8 blijkt dat het model inderdaad beter zicht geeft op de bestuurlijke innovatie in de case-organisaties.

Of het ideaal-typisch model ook greep geeft op andere situaties zal nog moeten blijken.

Bij *het toekomstig gebruik van het model in andere situaties is voorzichtigheid geboden*. Als uitgangspunt bij toekomstig gebruik van het model wordt het uitgangspunt van Van Aken gehanteerd, waarin hij onderzoeksresultaten benadert vanuit het zogenaamde 'spelersperspectief'. Daarbij gaat het erom vast te stellen of een bepaald 'ontwerp-model' blijkt te werken in de praktijk. Uitspraken daarover kunnen nooit absoluut zijn, maar wel zogenaamd heuristisch. Op grond van onderzoek naar praktijkervaringen waarin, *onder bepaalde omstandigheden*, gunstige resultaten werden bereikt met behulp van een specifiek ontwerpmodel, kan worden aanbevolen om dit zelfde model in vergelijkbare omstandigheden elders toe te passen.

Naarmate het model in meer situaties heeft gewerkt (en de heuristiek sterker is) wordt het waarschijnlijker dat het ook in andere vergelijkbare situaties zal werken, maar bewijsbaar wordt dat nooit.

Gezien de toenemende complexiteit en dynamiek en de daarmee gepaard gaande toenemende prestatie-eisen, is het aannemelijk dat de *condities voor het nieuwe besturingssysteem steeds beter worden*. En binnen die steeds gunstiger condities kan worden aanbevolen om het dienstverleningsmodel z&p ook in andere situaties te gebruiken als middel om hogere prestatieniveaus te bereiken.

Het model is echter nog slechts op bruikbaarheid 'getoetst' in drie situaties, waarvan het in één situatie echt lijkt te werken en in beide andere situaties de bijbehorende innovatie nog slechts gedeeltelijk is gerealiseerd (op het moment van onderzoek). Het uitgangspunt van Van Aken is toegepast in de formulering van de onderzoeksconclusies in dit hoofdstuk.

Ter relativering van het model wordt hier bovendien nog opgemerkt dat, hoewel het ideaal-typisch model intern consistent is, mag worden verwacht dat naarmate meer organisaties overschakelen naar een besturingssysteem op basis van communicatieve zelfsturing, er in de *uitwerking ook meer varianten zullen ontstaan*. Met eerdere ideaal-typische modellen van besturingssystemen (bureaucratie, democratie, et cetera) was dit immers ook het geval.

Bij de bespreking van de methodologische beperkingen wordt hier tot slot nog genoemd dat het focus van het onderzoek heeft gelegen op de *samenhangende ontwikkeling* van de interne organisatie naar een nieuw besturingssysteem. Dit betekent dat het onderzoek op deelgebieden beperkt is gebleven, met name wat de externe positionering en de ontwikkelingen daarin betreft.

## 9.4. Managementimplicaties

### 9.4.1 Toepasbaarheid van het nieuwe besturingssysteem

#### Sturingsresultaat 'hoogwaardige dienstverlening/maatwerk' als centrale conditie

Op een aantal plaatsen in dit proefschrift is al aangegeven dat *toepassing van het nieuwe besturingssysteem gekoppeld is aan specifieke condities*. Uitgaande van de systeemhiërarchie in het model van Cornelis, ontstaat de behoefte aan het derde systeemniveau als het tweede systeemniveau onvoldoende mogelijkheden bevat om de bestaande problemen op te lossen. In de uitwerking voor organisaties lijkt dit vooral te betekenen dat, wanneer in het gevraagde sturingsresultaat het accent verschuift van massaproductie naar hoogwaardige dienstverlening/maatwerk, vervolgens het besturingssysteem (inclusief sturingsstijl) in de bijbehorende richting moet worden ontwikkeld.

#### Toenemend belang van partnership ook als standaardisatie domineert

Verwacht mag worden dat in het totale aanbod in een willekeurige markt ook in de toekomst behoefte zal blijven aan relatief goedkope producten, waarbij de klant genoeg neemt met (meer) standaardisatie. Wat het productieproces betreft, zou dan kunnen worden volstaan met het tweede fase besturingssysteem.

Tegelijkertijd is echter zichtbaar dat ook in de lagere marktsegmenten in toenemende mate geconcurrereerd wordt ten aanzien van het niveau van de dienstverlening/service en dat dit duwt in de richting van het derde fase besturingssysteem. Eerst in het 'frontoffice' en daarna ook in het 'back office'. Juist in dit soort organisaties is zichtbaar dat gezocht wordt naar nieuwe combinaties van centraal gereguleerde uniformiteit en decentrale klantgerichtheid.

Is het mogelijk om het tweede en derde fase besturingssysteem binnen een organisatie te integreren in tussenvormen? Zijn er *niveaus van zelfsturing* te onderscheiden die aansluiten op de *vereiste mate van onvoorspelbaarheid* (situationeel maatwerk) in delen van de procesketen?

Aanzetten voor het onderscheiden van niveaus van zelfsturing zijn al zichtbaar (onder anderen Verhoeven, 1997, en Warnecke, 1993) en hebben vooral betrekking op de aard van de kaders waarbinnen zelf wordt gestuurd (globaal versus gedetailleerd, 'output'-gericht versus 'throughput'-gericht) en de invloed op deze kaders van 'onderop'.

Uit het onderzoek komt naar voren dat tussenniveaus tussen het tweede en derde fasesysteem snel vormen van ambivalentie met spanningen (negatieve energie) opleveren. Maar anderzijds komt ook naar voren dat een aanzienlijke mate van standaardisatie kan worden geaccepteerd zolang de regulering in de praktijk werkbaar blijkt. Het gaat er kennelijk vooral om of in de procesketen de terugkoppeling van uit de toepassing bij de klant (extern en intern) wordt gebruikt in de centrale sturing en de daaruit volgende regulering. Met andere woorden, bij dominantie van standaardisatie *maakt het veel uit of er in de keten van het sturingsproces gestreefd wordt naar partnership en het bijbehorende ervaringsleren of van eenzijdige hiërarchische beheersing*.

In die zin lijkt het te verwachten dat het communicatieve zelfsturingssysteem inderdaad het dominante besturingssysteem wordt dat ook zal doorwerken in de onderlinge verhoudingen van organisaties die het accent blijven leggen op standaardisatie.

#### 9.4.2 Mensbeeld en organisatiecontext

##### **Toenemend belang van een complementaire organisatorische context bij mensbeeld 'Y'**

Terwijl het dominante mensbeeld in toenemende mate mensbeeld 'Y' is, de zichzelf realiserende en zelfsturende mens, komt uit het onderzoek naar voren dat er een ontwikkeling naar een nieuw dominant besturingssysteem op basis van communicatieve zelfsturing voor nodig is om dit mensbeeld te *completeren met een bijpassende organisatorische context*.

Bovendien komt naar voren dat de zelfsturende mens geen onafhankelijk mens is, die compleet is in zichzelf, maar dat deze mens juist *zelf verantwoordelijkheid draagt voor het vinden van de eigen balans tussen autonomie en afhankelijkheid*. Door de eigen sterke en zwakke punten te erkennen en te zoeken naar aanvullende partners, ontstaan de beste condities voor zelfrealisatie en het leveren van toegevoegde waarde in organisatieverband.

Het belang van een passende organisatorische context voor het benutten van de menselijke mogelijkheden ten behoeve van een hoger prestatieniveau is het centrale thema van dit onderzoek.

##### **Toenemend belang van organisatiekwaliteit: de klantgerichte procesketen van mensen**

Al bij de bespreking van het 'empowerment'-concept in hoofdstuk 3 werd er op gewezen dat het streven naar gedragsverandering in de richting van partnership, binnen een context die uitgaat van hiërarchische beheersing, snel tot teleurstelling kan leiden.

In dit onderzoek naar een passende organisatorische context werd zichtbaar dat, op de weg naar het besturingssysteem dienstverlening z&p, het streven naar *kwaliteitsverbetering*

centraal staat. Niet langer past de metafoor van de 'efficiënte machine', 'top-down' gestuurd, het best bij de werkelijkheid in de onderzochte organisaties. Daarvoor in de plaats komt als metafoor voor de organisatorische context de '*klantgerichte procesketen van mensen*', met *positionele gelijkwaardigheid in de relatie tussen klant en dienstverlener*. In het onderstaande schema 9.2 is dit proces weergegeven.

In het begin van deze ontwikkelingsweg gaat het om productkwaliteit met kwaliteitscontrole aan het eind van het proces. Vervolgens komt het accent te liggen op proceskwaliteit met het accent op verbetering van het primair proces.

In dit onderzoek staat de stap naar *organisatiekwaliteit* centraal, waarin de consequenties van het kwaliteitsstreven worden getrokken voor de benodigde organisatorische context van het primair proces. De procesketenbenadering vanuit de klant wordt doorgetrokken naar het sturingsproces met de bijbehorende gevolgen voor de marktpositionering en de structuur. In de structuur wordt de kanteling van de functionele structuur naar de marktgerichte processtructuur afgemaakt.

#### Schema 9.2: Integrale kwaliteitszorg als voertuig van het ontwikkelingsproces

Tijdens deze kanteling kwam mensbeeld Y op, maar bleek tegelijkertijd dat in de praktijk de organisatorische context, met matrix- en 'linking-pin'-structuren, kon *ontaarden in de 'politieke arena'* waar Mintzberg (1983) voor waarschuwt. Binnen een arenacontext neemt voor velen het gevoel van veiligheid juist af en wordt ontwikkeling naar zelfrealisatie belemmerd in plaats van bevorderd.

#### **Mens en context complementair ontwikkelen naar communicatieve zelfsturing**

Covey (1989) wijst er in dit verband op dat de weg naar zelfrealisatie loopt van eenzijdige afhankelijkheid, via toenemende autonomie met opkomen voor het eigen belang, naar

partnership met bundeling van belangen en krachten. De tweede fase van Covey (aansluitend op de tweede systeemontwikkelingsfase van Cornelis, zie pagina 39) is in de politieke arena, met te veel vechten voor het eigen belang en streven naar autonomie, doorgeschoten. Juist door last te krijgen van te veel vechtedrag, worden de ogen geopend voor de eigen beperktheid en voor de belangen van anderen en is verdere ontwikkeling naar zelfsturing en partnership mogelijk (de derde fase van Covey en de derde systeemontwikkelingsfase van Cornelis). Dit is een interactief cyclisch proces van ervaringsleren dat begint bij bewust ervaren van eigen onbekwaamheid en de noodzaak tot leren. Dit ervaringsleren vooronderstelt een ondersteunende organisatorische context: de 'lerende organisatie' waarin mensen de ruimte hebben ('empowerment') om zelf, samen met collega's, problemen op te lossen. In de case-organisaties blijkt dat de ontwikkeling van het individuele zelfvertrouwen, inclusief de innerlijke motivatie voor ervaringsleren, gelijk opgaat met de ontwikkeling van de organisatorische context van hiërarchische sturing naar dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership. In het begin zijn de meeste medewerkers reactief en staat de beloning van positieve initiatieven door de baas voorop. Maar na verloop van tijd neemt het belang van de beloning door de baas af. Bij Eldutronik vertelden de medewerkers dat ze steeds meer vanuit eigen motivatie verbeteringsinitiatieven namen. 'We doen dat steeds meer voor ons zelf en hebben daar de beloning van de baas minder voor nodig, we zijn geen kinderen (meer) die iets doen voor een snoepje!'

### **Van context-naïef naar context-bewust**

*Met een besturingssysteem dat mensbeeld 'Y' ondersteunt, is het mogelijk om in organisaties tot prestaties te komen die mensen zouden kunnen leveren gezien hun capaciteiten. Voorafgaand aan de toepassing van een dergelijk besturingssysteem gaat echter het bewustzijn dat een dergelijke organisatorische context mogelijk is en al in de praktijk bestaat (zoals in dit onderzoek naar voren komt).*

Vanuit dit bewustzijn gedacht, lijkt het hoog tijd om bij probleemsituaties in organisaties eerst kritisch te bezien of prestatieverbetering wel mogelijk is zonder ingrijpende en consistente verbetering van de organisatorische context. Te vaak wordt voor de zoveelste keer 'enthousiast' begonnen aan verbetering binnen een deel van de organisatie, terwijl vervolgens deze poging vastloopt vanwege ontbrekende condities in de context<sup>3</sup>. Hoewel het besturingssysteem dienstverlening z&p snel het etiket van naïef idealisme opgedrukt kan krijgen, lijkt het juist met behulp van dit systeemperspectief mogelijk om minder 'context-naïef' te worden.

### **Naar situationeel leiden en volgen vanuit collectief verantwoordelijk teams**

---

<sup>3</sup> Voorbeelden van organisatieverbeteringsprojecten binnen een blokkerende context zijn niet moeilijk te vinden. Dit soort situaties kunnen worden herkend met behulp van de driehoek stuurresultaat, stuursysteem en stuurstijl (zie hoofdstuk 4, pagina 122). Streven naar een beter resultaat in een deel van de organisatie en binnen dat deel naar het bijpassende systeem en de bijpassende stuurstijl, wordt ondergraven door een context die achter blijft. Voor ingrijpende ontwikkeling is niet alleen consistente aanpassing van de drie hoekpunten van de driehoek in het deel nodig, maar ook consistente aanpassing van de context. Zoals al eerder aangegeven (pagina 89), signaleert Peter Block (1993) dat de ervaring met invoering van zelfsturing in het primair proces in organisaties in organisaties in de VS inmiddels weliswaar aanzienlijk is, maar dat uit de ervaringen blijkt dat de resultaten achterblijven bij de verwachtingen. Als hoofdoorzaak geeft hij aan dat het veranderingsproces tot dan toe beperkt is gebleven tot de onderste lagen van de hiërarchie.



De verbindende schakel tussen het mensbeeld en de organisatorische context lijkt te liggen in 'basic assumptions' ten aanzien van *leiden en volgen in een groep*.

Het derde niveau besturingssysteem ten behoeve van bijpassende sturingsresultaten vergt ook een bijpassende stijl van sturen door bestuurders. Van bestuurders wordt zelfsturing en partnership gevraagd uitgaande van positionele gelijkwaardigheid. Hoe verhoudt zich dit tot mensbeeld 'Y'? *Het is opvallend dat tot nu toe de relatie tussen dit mensbeeld en het beeld ten aanzien van bestuurders in een organisatie niet duidelijk lijkt te zijn gelegd.* Wat de organisatorische context betreft, is het positionele onderscheid tussen leiders en volgers nog dominant, hetgeen samen gaat met 'top-down' toewijzing van individuele verantwoordelijkheid in een 'linking-pin'. *In de organisatorische context lijkt vooral het partnership als collectieve verantwoordelijkheid van teamleden voor het teamresultaat een blinde vlek. Dit is dan ook de innovatie in de sociale structuur van een hiërarchische naar een platte organisatie.* Niet het gezag van de natuurlijk leider uit de eerste fase, of het bevoegd gezag van de manager uit de tweede fase, maar het persoonlijk gezag van de professionele dienstverlener (in de ogen van klanten en collega's die in teams samenwerken) komt in de derde fase centraal te staan in steeds wisselende situaties. In probleemsituaties kunnen de problemen niet meer worden doorgeschoven naar leiders en wordt van betrokkenen bij het probleem verwacht dat ze zelf hun eigen deel van de oplossing voor hun rekening nemen. Dit vooronderstelt dat overgestapt wordt van positionele ongelijkwaardigheid naar positionele gelijkwaardigheid in de verhoudingen in de organisatiestructuur. Deze structuur is opgebouwd uit collectief verantwoordelijke teams, waarbinnen partners verantwoordelijk zijn voor hun eigen aandeel.

### 9.4.3 Systeembeveiliging

#### Systeembeveiliging in de organisatorische context blijft noodzakelijk

Tijdens de overgang van het tweede naar het derde fase besturingssysteem blijken angst<sup>4</sup> en het streven naar veiligheid een belangrijke rol te spelen (zie ook de algemene conclusies in 9.2.2). Omdat zowel in het natuurlijk systeem als in het sociaal regelsysteem de hiërarchie centraal staat in de 'systeembeveiliging', mag worden verwacht dat het loslaten van hiërarchie angst oproept en gepaard gaat met het zoeken naar een nieuwe manier van systeembeveiliging. Juist de hiërarchie als systeembeveiliging van het oude systeem blijkt minder goed te werken, waardoor angstgevoelens toenemen. Het zoeken naar oplossingen voor dat probleem in het oude systeem werkt averechts.

Cornelis spreekt van verdriet als kenmerkende emotie die de teleurstelling in het sociaal regelsysteem aangeeft. Maar achter dit verdriet ligt de angst als emotie, die erop wijst dat het bestaande systeem onvoldoende veiligheid en geborgenheid biedt. Boos worden op de machthebbers, zoals aan het einde van het eerste fase systeem, heeft geen zin, omdat nu het sociale regelsysteem als onpersoonlijk systeem (massaproductie, uniformiteit, bevoegde functionarissen, et cetera) te kort schiet. Het verdriet is vooral gekoppeld aan teleurstelling in de veiligheden in de buitenwereld (familie, organisaties als sociale regelsystemen) en leidt naar het

---

<sup>4</sup> Zegers (1997) gaat in op het thema angst bij de invoering van zelfsturing. Hij stelt dat meestal in 'juichtermen' gesproken wordt over zelfsturing en dat de angst die het bij betrokkenen oproept onterecht buiten beschouwing is gebleven.

zoeken van *veiligheid van binnen* (ontwikkeling van communicatieve zelfsturing). Innerlijke motivatie en (leren) vertrouwen op eigen kracht komen voorop te staan. Het gaat nu om het zelf, samen met anderen, leren omzetten van een probleem met bijbehorend negatief gevoel (altijd inclusief een mate van angst) naar een oplossing met bijbehorend positief gevoel (altijd inclusief een mate van veiligheid/geborgenheid).

Toch leidt dit er niet toe dat het nieuwe besturingssysteem kan bestaan zonder veiligheden in de organisatorische context. Het ideaal-typisch model van het nieuwe besturingssysteem gaat uit van complementariteit tussen het innerlijke en contextuele deel van het systeem. Naast de innerlijke veiligheid is ook systeembeveiliging in de organisatie noodzakelijk.

### **Opkomst van arbitrage als systeembeveiliging**

Als systeembeveiliging in het besturingssysteem dienstverlening z&p komt in het onderzoek *arbitrage* als alternatief voor hiërarchie naar voren. Op dit systeemniveau past hiërarchie als positionele rangordening in de structuur niet. Hiërarchie in de structuur belemmert het ervaringsleren in de keten van het besturingsproces.

Juist door de toenemende prestatie-eisen kan de organisatie zich deze belemmering niet langer permitteren. Er is een nieuwe manier van systeembeveiliging nodig, die de zelfsturende partners stimuleert tot zoveel mogelijk ervaringsleren en bovendien voorziet in een oplossing voor het geval men er toch niet zelf met elkaar uitkomt. Wanneer betrokkenen signaleren dat er stagnatie in het sturingsproces optreedt dan is men zelf verantwoordelijk voor het vinden van een oplossing. De ruimte voor ontkenning van het probleem neemt af en de noodzaak voor een kwetsbare opstelling en bereidheid tot leren neemt toe. Komt men er zelf niet uit dan is men zelf verantwoordelijk voor het organiseren van begeleiding van het leerproces (inschakelen van een coach).

In het ideaal-typische model van het nieuwe besturingssysteem heeft ieder team een team-coach en kan uit het managementteam op het naast 'hogere' organisatieniveau ook een coach worden betrokken bij problemen tussen teams op hetzelfde organisatieniveau. In laatste instantie kan deze coach oplossingen opleggen in de rol van arbiter. Uitgangspunt is dat de coach/arbiter zelf niet betrokken is bij het probleem, maar wel het vertrouwen heeft van de probleemhebbers. Dit vertrouwen dient te zijn gebaseerd op het uitgangspunt van partnership en op kwaliteiten van de betrokken persoon ten aanzien van coachen en arbitrerende.

Bij arbitrage dient te worden geaccepteerd, dat de kwaliteit van de beslissing lager kan blijken te zijn dan haalbaar zou zijn geweest wanneer betrokkenen er zelf waren uitgekomen.

Door het tot arbitrage te laten komen, wordt men afhankelijk van de beslissing van een relatieve buitenstaander.

### **Belang van onafhankelijke arbitrage in de besturingsketen**

Tot zover kan de manager-coach nog worden opgevat als iemand die in laatste instantie bevoegd is om hiërarchisch op te treden. Wanneer het echter een stagnatie in de sturingsketen betreft, waar de manager op enige wijze zelf bij betrokken is, dan bestaat deze mogelijkheid niet in het ideaal-typische model. *Dan staat op de voorgrond dat het sturingsproces een dienstverleningsproces is en dient coachen en arbitrage in handen gegeven te worden van onafhankelijke dienstverleners.*

In het onderzoek staat voorop dat de oplossing voor de systeembeveiliging past bij de uitgangspunten van het nieuwe besturingssysteem. Concrete vormen voor deze oplossing zijn

slechts globaal verkend. In de praktijk van de koplopers was zichtbaar dat managers zelf wel in de rol van coach en arbiter optreden en dat coachen of mediatie<sup>5</sup> door derden bij problemen in het sturingsproces gangbaar is. De noodzaak van onafhankelijke arbitrage in dat laatste geval, wanneer coachen en mediatie onvoldoende blijkt, *ziet men wel, maar heeft nog niet geleid tot concrete realisatie*. In incidentele gevallen worden in dergelijke situaties derden ingeschakeld voor een zwaarwegend advies (commissie van 'wijze mannen', gerenommeerd adviesbureau, et cetera). Ook wordt het steeds meer gangbaar om al voordat er conflicten rijzen (onder andere bij indiensttreding) afspraken te maken over een regeling bij gedwongen vertrek. Maar formele onafhankelijke arbitrage als regulier middel in de organisatie om conflicten in het besturingsproces te beslechten, is nog niet in de praktijk aangetroffen. Het is dan ook nog niet duidelijk of dergelijke arbitrage inderdaad tot gunstige resultaten leidt. Bij conflicten in de besturingketen wordt de hiërarchie nog gebruikt als back-up systeem (door personen in een 'rest-hiërarchie') in de wetenschap dat dit strijdig is met het nieuwe besturingssysteem. Men valt terug op de systeembeveiliging van het voorgaande besturingssysteem, hetgeen kan worden opgevat als systeemregressie. Het belang om als organisatie te overleven, blijkt in het uiterste geval nog groter dan het ondergraven van de eigen nieuwe sturingsuitgangspunten. Vooral het signaal dat deze uitgangspunten worden losgelaten wanneer het er echt op aan komt, kan immers worden beschouwd als schadelijk voor het vertrouwen in het nieuwe besturingssysteem.

Aan de andere kant kan worden gesteld dat, wanneer het niveau van het sturingsproces structureel gezakt is naar het niveau van het tweede fase systeem, het passend is om dat dan ook te formaliseren en de hiërarchische sturing weer in werking te stellen.

Het zal duidelijk zijn dat dit *geen duurzame oplossing is, wanneer de prestatie-eisen aan de organisatie toe- in plaats van afnemen*. Terugzakken naar het tweede fase besturingssysteem, al is het maar tijdelijk, zal in dat geval de angst niet echt wegnemen en levert geen echte veiligheid op.

*Het lijkt beter om de systeembeveiliging bij falend partnership te zoeken in het goed regelen van coachen, mediatie en arbitrage in afspraken waar betrokkenen zich als partners vooraf aan hebben gecommitteerd.*

Wanneer deze systeembeveiliging in crisissituaties betrouwbaar blijkt, dan kan ook de 'rest-hiërarchie' worden afgeschaft. Totdat het zover is, kan het tijdelijk terugvallen op de hiërarchie worden beschouwd als noodzakelijke systeembeveiliging in het overgangproces.

#### 9.4.4 Systeemontwikkeling

##### Volgorde in ontwikkelingstappen

In de algemene conclusies is al ingegaan op het systeemontwikkelingsproces naar het nieuwe besturingssysteem. In het verlengde van de bewustwording van bestuurlijke innovatie naar een compleet nieuw besturingssysteem op basis van communicatieve zelfsturing, uitgewerkt in een ideaal-typisch model dienstverlening z&p, ligt de mogelijkheid om dit bewustzijn te gebruiken in het ontwikkelingsproces van het 'oude' naar het 'nieuwe' besturingssysteem. In het ideaal-typisch model wordt ook ingegaan op het ontwikkelingsproces naar het nieuwe

---

<sup>5</sup>De snelle opkomst van de 'mediator' als deskundige externe conflictbemiddelaar bij het vinden van een oplossing door partijen zelf, waardoor arbitrage wordt voorkomen, is al in hoofdstuk 4 (pagina 145) gesignaleerd.

besturingssysteem. Er wordt onder andere een volgorde in de te kiezen uitgangspunten per organisatie-aspect aangegeven (marktpositionering, sturing/ verhoudingen en daarna structuur en proces in onderlinge wisselwerking). Op de volgorde in ontwikkelingsstappen tijdens het ontwikkelingsproces wordt nu nader ingegaan, met accent op gewenste volgorde *bezien vanuit het perspectief van de mensen in de organisatie en hun leerproces*.

Wanneer het bestaande besturingssysteem in toenemende mate tekort schiet, leidt dit tot toenemende verwarring. Cornelis spreekt van de neiging tot 'cultureel verdwalen' en 'catastrofale leerprocessen' als bewustzijn van en inzicht in het nieuwe besturingssysteem ontbreekt. In specifieke situaties gaat het in deze verwarrende toestand om een adequaat antwoord op de vraag: *'Wanneer zijn wij toe aan een volgende stap in het proces en hoe weten wij wat een goede stap vooruit is?'*

Vanuit inzicht in het nieuwe besturingssysteem kunnen concrete antwoorden worden gevonden. Op het belang van consistentie en het hanteren van paradoxale situaties ter voorkoming van onnodige verwarring is al in de algemene conclusies ingegaan.

Aansluitend op de bespreking van het thema 'mensbeeld en organisatorische context' is in het onderzoek zichtbaar geworden dat tijdens het ontwikkelingsproces een voortdurende interactie bestaat tussen veranderende verwachtingen ten aanzien van mensen en verandering van hun organisatorische context.

*In het ideaal-typische model heeft de ontwikkeling van hiërarchische groep naar zelfsturend team de centrale plaats in het ontwikkelingsproces.* Daar vindt de systeemontwikkeling in interactie tussen mens en context vooral plaats. Zelfsturing en partnership leer je in de eerste plaats met je directe collega's en klanten. Pas daarna kan er een 'olievlekwerking' optreden waarin het leerproces wordt uitgebreid naar grotere gehelen.

Het toenemen van resultaatverantwoordelijkheid met proceseigendom in de context en ontwikkeling van zelfsturing en partnership door de mensen binnen deze context gebeurt in wisselwerking. In dit ontwikkelingsproces nemen zowel het vertrouwen in elkaar als in het nieuwe besturingssysteem geleidelijk toe.

Cornelis geeft in zijn algemene systeemontwikkelingsmodel voor sociale systemen aan, dat de ontwikkeling van het besturingssysteem langs de drie systeemniveaus een ontwikkeling is van de cultuur als sociale context waarbinnen mensen leven. Binnen die context kunnen mensen tijdens hun leven een ontwikkeling doormaken die begrensd wordt door het ontwikkelingsniveau van het systeem als geheel. Wanneer het communicatieve zelfsturingssysteem dominant wordt, dan kan ook deze derde fase tot ontwikkeling komen als derde actieve levensfase in de individuele ontwikkeling. Zoals we zagen, biedt het onderzoek zicht op de ontwikkeling van de organisatorische context die hoort bij deze individuele ontwikkeling.

Welke volgorde in stappen is zichtbaar geworden in de 'groeïende olievlek' in de context van de organisatie?

Verandering van de context heeft in het begin vooral betrekking op de stijl van leiding geven, gericht op beloning door de leider van gewenst gedrag. Na verloop van tijd komt de innerlijke motivatie voor verbetering meer op de voorgrond te staan en verschuift de relatie van leider-volger naar partnership.

In de ontwikkeling van de organisatorische context neemt de greep op het eigen teamproces geleidelijk toe en wordt van het management verwacht dat eveneens gezorgd wordt voor de

benodigde voorwaarden in de context van de organisatie als geheel (inclusief ondersteunende structuren, systemen en processen).

Naarmate de ontwikkeling van de organisatorische context vordert, wordt het duidelijker of het verantwoordelijk management ook werkelijk bereid is om de consequenties voor het eigen functioneren te aanvaarden. In het onderzoek komt naar voren dat naar mate de prestatie-eisen aan de organisatie toenemen, ook de dominantie van het nieuwe besturingssysteem in de systeemhiërarchie dient toe te nemen en de ruimte voor ambivalentie en inconsistentie in de sturing navenant afneemt. In dit verband is van belang dat de neiging tot inconsistentie van het management verband houdt met gehechtheid aan voorgaande ontwikkelingsfasen.

### Vasthouden aan eerdere systeemontwikkelingsfasen

Willekeurige combinatie van elementen uit verschillende organisatie-ontwikkelingsfasen (pioniers-, differentiatie-, en integratiefase) remt de ontwikkeling naar betere prestaties. Terwijl de ontwikkeling naar de tweede fase al veel vraagt van de *pionier* ten aanzien van zijn manier van leiding geven, lijkt de ontwikkeling naar de derde fase een haast onmogelijke opgave voor deze persoon.

Wat de sturing van het ontwikkelingsproces betreft, blijven ook de meer *technocratisch ingestelde managers* uit de tweede ontwikkelingsfase niet buiten schot.

Semler (zie omkaderde tekst voor pagina 1) wees telecommunicatiemanagers op het achterblijven van de managementpraktijk bij de technische innovaties die in hun organisaties volop werden toegepast.

In het onderzoek komt naar voren dat de sturing van het ontwikkelingsproces zelf alles behalve een technocratische aangelegenheid is. Voor het slagen van het proces is het doorslaggevend dat wel principieel nieuwe sturingsuitgangspunten worden gekozen, maar het op grond van deze uitgangspunten *technocratisch herontwerpen van de werkprocessen (BPR) zonder rekening te houden met de menselijke ontwikkelingsprocessen die daar achter liggen, is uit den boze*.

Cornelis stelt dat in de overgang naar het derde fase besturingssysteem het voor alle betrokkenen *essentieel is om het verschil tussen de drie systemen te leren begrijpen*. Dit voorkomt dat bij problemen in het verkeerde systeem wordt gezocht naar oplossingen. In de uitwerking van het model van Cornelis voor het besturingssysteem van een organisatie blijkt dit ook van toepassing te zijn op de stuurders in de organisatie. Gebrekkig inzicht van bestuurders in het verschil tussen de drie besturingssystemen blijkt remmend te werken.

### 'Structure follows strategy'?

Uit het onderzoek komt naar voren dat het inmiddels klassieke adagium '*structure follows strategy*' (Chandler, 1962) *aan herziening toe is*. Impliciet werd met dit devies bedoeld, dat uit de strategie de structuur moet worden afgeleid en van daaruit de processen vorm krijgen.

In de ontwikkeling naar de derde fase lijkt de volgende volgorde beter:

1. strategie: kiezen voor derde fase marktpositionering
2. sturing: kiezen voor derde fase sturingsprincipes
3. stimuleren van initiërend gedrag in proces en verminderen van hiërarchie in structuur
4. bepalen proces op hoofdlijnen: globaal ontwerp procesketen en  
bepalen structuur op hoofdlijnen: invoeren bijbehorende hoofdstructuur

5. verdere uitwerking van proces en structuur in onderlinge interactie.

In de opkomst van de procesbenadering verschuift het accent van technische ontwerpvaardigheid naar 'procesgevoeligheid' bij het faciliteren/coachen van leerprocessen.

## 9.5 Terugkoppeling naar theorie en praktijk

### 9.5.1 Toevoeging aan theorie en praktijk

Wat voegt dit onderzoek toe aan de al beschikbare theorievorming en wat is de betekenis voor de managementpraktijk?

Zowel voor de theorie als voor de praktijk is de betekenis van het onderzoek vooral gelegen in *de bijdrage aan de bewustwording van het nieuwe besturingssysteem als bestuurlijke innovatie*. In de algemene conclusies is hier al op ingegaan.

Het onderzoek heeft een ideaal-typisch model opgeleverd van het nieuwe besturingssysteem. In dat model is het hiërarchisch uitgangspunt losgelaten<sup>6</sup> en het sturingsuitgangspunt 'dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership' samenhangend uitgewerkt.

Het ideaal-typisch model biedt in potentie een integrerend conceptueel kader voor uitwerkingen op deelgebieden in de theorie en in de praktijk. Tot nu toe ontbreekt een dergelijk conceptueel kader.

De bewustwording van het nieuwe besturingssysteem betekent zowel een nieuwe manier van kijken naar de organisatietheorie als naar de organisatiepraktijk.

### Bijdrage aan overbrugging van het 'gat tussen theorie en praktijk'

Het ideaal-typisch model levert een bijdrage aan de opvulling van het gesignaleerde gat tussen het model van Cornelis en de ontwikkeling in de praktijk.

De eerste aanwijzing die leidde tot het onderkennen van dit gat werd gevonden bij Morgan (1986) die wijst op de opkomst van het *zogenaamde transformatie paradigma* (de organisatie als 'transformatie'), waarbij naar de 'zich ontvouwende logica van verandering' wordt gekeken. Ten opzichte van de andere door hem gesignaleerde wetenschappelijke paradigma's onderscheidt dit paradigma zich, omdat het in een situatie gaat om de beweging in de tijd (dynamisch) in plaats van om een momentopname (statisch). Hiermee zouden logische patronen in veranderingsprocessen zichtbaar kunnen worden.

Als concretisering van dit paradigma werd het systeemontwikkelingsmodel van Cornelis gevonden. Dit model gaat over de logica in het ontwikkelingsproces van sociale systemen. Terwijl er in dit model wel sprake is van de ontwikkeling naar een nieuw besturingssysteem met geen of weinig hiërarchie is dit systeem niet uitgewerkt als besturingssysteem voor organisaties. Het ideaal-typische model dienstverlening z&p is daartoe een verkennende poging met een eerste empirische basis.

---

<sup>6</sup>In de praktijk van de case-organisaties is er op het moment van onderzoek wel zicht op de noodzaak van het loslaten van het hiërarchisch uitgangspunt en is men daar ook mee gevorderd. De uiterste consequentie (onafhankelijke arbitrage in de besturingsketen) is echter nog niet gerealiseerd (zie managementimplicaties, 9.4.3).

In het voorgaande is niet alleen ingegaan op de bijdrage van het onderzoek, maar is ook al duidelijk gemaakt dat er nog slechts sprake is van beginnend zicht op de bestuurlijke innovatie en beperkte bewijskracht. Het nieuwe besturingssysteem moet zowel in de praktijk als in de theorievorming nog verder uitkristalliseren. Er is dan ook alle aanleiding voor nader onderzoek. Aanbevelingen daartoe worden gedaan in 9.5.2.

### **Betekenis van het samenhangend geheel staat voorop**

Het zou te ver voeren om in de terugkoppeling naar de theorie gedetailleerd in te gaan op de *toevoeging van het onderzoek aan de vele concrete aanknopingspunten die in de theorie gevonden zijn*. Het onderzoek is immers een verkenning van de contouren van een nieuw besturingssysteem dat nog volop in ontwikkeling is. Hier wordt volstaan met erop te wijzen dat de in hoofdstuk 3 gesignaleerde opkomst van 'dienstverlening' als overkoepelend uitgangspunt en van de 'procesorganisatie' en de 'lerende organisatie' als hoofdlijnen in de conceptontwikkeling, met de onderliggende concepten van de dienstverlener als professional en 'empowerment', inderdaad zijn terug te vinden in het ideaal-typisch model van het nieuwe besturingssysteem dienstverlening z&p.

*De toevoeging van het model aan deze concepten is met name dat in het model deze concepten worden geïntegreerd tot een consistent model van het gehele besturingssysteem, waarin belemmeringen ten gevolge van hiërarchie zijn weggenomen.* Tot nu toe zijn de genoemde hoofdlijnen in de conceptontwikkeling vooral ingezet in het primair proces als managementinstrument en veel minder in het sturingsproces, inclusief doorwerking bij de managers zelf. Met het ideaal-typisch model wordt een verkennende stap gezet in de ontwikkeling van de kwaliteitsbenadering van proceskwaliteit naar organisatiekwaliteit (zie pagina 329).

Ook wat de *betekenis voor de praktijk* betreft, zou het te ver voeren om gedetailleerd in te gaan op de betekenis op deelgebieden. In dit verkennend onderzoek ligt het accent immers op het zoeken naar betekenisvolle samenhang in ontwikkelingen op deelgebieden.

Vanuit bovenstaande plaatsbepaling van het onderzoeksresultaat worden aanbevelingen gedaan voor nader onderzoek en voor gebruik in de managementpraktijk.

### **9.5.2 Aanbevelingen voor nader onderzoek**

Net als bij de beoordeling van de toevoeging van het onderzoek aan theorie en praktijk, kan hier ook wat de aanbevelingen voor nader onderzoek betreft hooguit een algemene richting worden aangegeven en geen uitwerking. Daarvoor is het nog te vroeg.

De algemene richting bevat, op grond van de uitkomsten van het onderzoek, de volgende onderzoeksthema's:

1. Meer aandacht voor onderzoek vanuit het *transformatieparadigma en met name voor theorievorming over ontwikkeling van sociale systemen naar toenemende zelfsturing*. Verkenning vanuit deze theoretische invalshoek staat op gespannen voet met de traditionele functionele benadering op afzonderlijke vakgebieden, waardoor samenhang onzichtbaar blijft. Het onderzoeken van dwarsverbanden tussen de functionele vakgebieden leidt nog te snel tot stammenstrijd, maar is essentieel bij de bestudering van samenhangende bestuurlijke innovatie.

Onderzoek vanuit het transformatieparadigma naar de ontwikkeling van sociale systemen naar het derde systeemniveau vergt ook *verdere ontwikkeling en acceptatie van het bijbehorende onderzoeksinstrumentarium* (voortdurend leren, spelersperspectief, multidisciplinair, et cetera). Gepleit wordt voor toepassing van de principes van het derde fase besturingssysteem in het onderzoek en in de onderzoeksinstituten zelf.

Inhoudelijk gezien is nader onderzoek gewenst naar het functioneren van de zogenaamde systeemhiërarchie van besturingssystemen in een organisatie. Inzicht is nodig in het effect van inconsistentie en ambivalentie door combinatie van elementen uit verschillende systeemniveaus, zowel tijdens de paradoxale ontwikkeling naar een hoger systeemniveau als op dat hogere systeemniveau. Zijn er tussenvormen tussen het tweede en het derde fase besturingssysteem mogelijk? Inzicht is ook nodig in de mate waarin met het derde fase besturingssysteem werkelijk betere prestaties worden geleverd.

2. *Verder onderzoek naar de gesignaleerde inconsistenties, ambivalenties en 'witte vlekken', als bijdrage vanuit de wetenschap aan het ervaringsleren in de praktijk.*

'Basic assumptions' als 'natuurlijk leiderschap', 'rest-hiërarchie' en 'eindverantwoordelijkheid' kunnen kritisch worden getoetst op houdbaarheid in het licht van nieuwe alternatieven. Maar ook de individuele verantwoordelijkheid in het multifunctionele team dient duidelijker te worden, evenals het profiel van een manager als dienstverlener en *de onafhankelijke arbitrage bij stagnatie in het sturingsproces ten behoeve van systeembeveiliging*.

Als witte vlekken worden hier verder genoemd prestatiebesturing in de besturingsketen, coachen door managers, nieuwe belonings- en waarderingssystemen, interne taakverdeling binnen zelfsturende teams (inclusief managementteams), proceseigendom uitgewerkt in bevoegdheden. Ook de vormgeving van het ontwikkelingsproces naar het derde fase besturingssysteem is een belangrijke witte vlek.

3. *Onderzoek is nodig naar praktijksituaties waarin het prestatieniveau in deze richting wel is verhoogd, maar op een manier die afwijkt van het theoretisch uitgangspunt en/of het daarop gebaseerde theoretisch ideaal-typisch model in dit onderzoek.* Wellicht is het scala aan mogelijkheden aanzienlijk breder dan in dit onderzoek naar voren is gekomen.
4. Een centraal onderzoeksgebied is de *ontwikkeling van stuurmanskunst* als koerszoeken en -houden in voortdurend veranderende spanningsvelden met dilemma's. In het nieuwe besturingssysteem dient duidelijker te worden hoe partners in het sturingsproces samenwerken met behulp van een interactief gestructureerd managementsysteem (contractmanagement, et cetera).

Onverbreekelijk verbonden aan de stuurmanskunst is het *leervermogen*. Onderzoek is nodig naar het opsporen en aanpakken van collectieve 'leerstoornissen', met aandacht voor de betekenisgeving aan het gevoel en de inzet van de wil in samenwerkingsprocessen.

### 9.5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

In de aanbevelingen voor de praktijk wordt gebruik gemaakt van de fasen in de stuurcirkel. Aangezien de ontwikkeling naar het nieuwe besturingssysteem nog in een vroeg stadium is, ligt (zoals hiervoor al aangegeven) de betekenis van het onderzoek met name in de bijdrage aan de bewustwording van dit nieuwe systeem. Maar ervaringsleren is meer dan bewustwording, in de praktijk zal voortdurend de hele stuurcirkel moeten worden doorlopen en gaat het dus ook om de vertaling naar het 'doen'. In de aanbevelingen voor de praktijk wordt zowel ingegaan op de bewustwordings-/visievormingsfase als op het 'doorschakelen' naar de realisatie.



tie. De aanbevelingen zijn ook hier gericht op stimulering van het ontwikkelingsproces in de richting van het nieuwe besturingssysteem in het algemeen (zonder gedetailleerde uitwerking).

### **Zelf aan de slag gaan**

In het verlengde van de bewustwording (waarneming en algemene visievorming), ligt het oppakken in de eigen organisatie in het vervolg van de stuurcirkel: *visievorming, willen, experimenteren in de eigen situatie*.

Aanbevolen wordt om daarbij wel aansluiting te zoeken bij de theoretische uitgangspunten van het nieuwe besturingssysteem, maar uitwerking in de eigen situatie te beschouwen als een uniek ontwikkelingsproces.

Aangezien de hele bestuurlijke keten erbij betrokken is, heeft het proces veel gelijkenis met het kunststuk van de *Baron von Münchhausen* die zich aan zijn eigen haren het moeras uit trok (zie ook Fruytier, 1994).

In dit proces bestaat geen leider in de organisatie, die niet behoeft te leren en die het beter weet dan de anderen. Er zijn wel gezamenlijke intenties. Om de dienstverlening op basis van zelfsturing en partnership in het besturingsproces te ontwikkelen, is het van belang dat zeker mensen op sleutelposities zich duidelijk committeren aan deze intenties.

Te vaak wordt zelfsturing in het primair proces ingevoerd ten behoeve van 'beter en minder', terwijl de leiding geen besef lijkt te hebben van de gevolgen die dit heeft voor henzelf.

Het streven naar partnership krijgt een extra dimensie als het gaat om *het ontwikkelen van de relatie met externe procesbegeleiders*. Enerzijds is een dergelijke relatie belangrijk voor de bewustwording van de interne blinde vlekken in de cultuur en van alternatieven. Dit is belangrijk in het licht van de metafoor van de Baron von Münchhausen.

Anderzijds is het onverstandig om het eigen lot te veel in handen te leggen van externe adviseurs, door het stuur in het ontwikkelingsproces over te geven. Externen behoren zeker niet met een blauwdruk de organisatie in te trekken, of deze blauwdruk *voor* de organisatie te ontwerpen (zoals onder andere bij BPR te veel gebeurt). Het blijft een intern ontwikkelings- en ontwerpproces met waar nodig coaching van een externe zonder de oplossing van het probleem in de specifieke situatie over te nemen. De externe kan als buitenstaander, samen met interne mensen, een diagnose maken van de uitgangssituatie in het licht van het nieuwe uitgangspunt. Maar de 'agenda' voor de verandering zelf dient gedragen te worden door de betrokkenen zelf. Bij de aansturing van het integrale veranderingsproces kan een stuur-/begeleidingsgroep met mensen uit alle schakels van de procesketen goede diensten bewijzen (aanpak van onder anderen prof. Robeek).

Voor het bereiken van de benodigde kwaliteit in de relatie tussen verantwoordelijke managers en externe adviseur(s) geldt, dat deze externe relatie de kwaliteiten moet bevatten waarnaar in het interne ontwikkelingsproces wordt gestreefd: 'partnerkwaliteit'. Juist in deze externe relatie kan het partnership worden geleerd. Ontwikkelen van een gelijkwaardige vertrouwensrelatie met ruimte voor confrontatie en leren is in dat kader essentieel.

### **Vasthoudendheid, voorzichtigheid en groeiend vertrouwen**

Tot slot van deze aanbevelingen wordt gepleit voor vasthoudendheid en voorzichtigheid. Dit geldt voor de algemene leiding van de organisatie en zeker ook voor mensen die hun deel van

de organisatie in deze richting willen veranderen, zonder daarvoor de benodigde ruimte te hebben binnen het grotere geheel.

In principe is het genoeg om als management van een eenheid de oprechte intentie te hebben en vervolgens op weg te gaan. Maar om windmolengevechten te voorkomen is een goed beeld van de uitgangssituatie met mogelijkheden en beperkingen van belang.

In de praktijk blijkt dat toenemend bewustzijn van het nieuwe besturingssysteem, gecombineerd met een actieve experimenterende houding, leidt tot een toenemend vertrouwen in dat systeem. De neiging tot controleren/beheersen en 'dichtregelen' van situaties neemt af en er is een toenemend vertrouwen, dat het nieuwe systeem meestal specifieke oplossingen blijkt te bevatten, die zelf kunnen worden gezocht en gevonden in specifieke situaties.

Dit is de essentie van het geleerde bij de koploper-organisaties, die in dit proefschrift op nogal omslachtige wijze wordt doorgegeven aan de lezer, in de hoop dat deze er zijn of haar voordeel mee doet.

---

## Summary

---

Rob Land

***From hierarchy to self-management and partnership.***

*Better results by management innovation: management as a service-provider in a management system based on self-management. Research by exploration.*

### **From research trigger to research question**

This research started with the assumption that, in order to get better results in organizations, it is not sufficient to introduce various management concepts into sub-areas, under the paradoxical motto of: "more for less" (better results at a lower cost by fewer people). The need for change has increased enormously. Partial improvements in the existing organizational methods do not achieve enough, and innovation in the management system as a whole seems to be necessary. By looking at the management system as a consistent whole, it should not only become clear which new propositions need to be adopted, it should also become clear *which old assumptions should no longer be taken for granted and dropped*. Especially the concept of 'hierarchy', as the basic building block of management systems to date, seems to be getting in the way of obtaining better results.

Mastenbroek (1993) states that in the management of organizations there is, in every position in the organization, a measure of autonomy and a measure of dependency on other positions. The management system in use selects its position between extreme autonomy and extreme dependency. Mastenbroek states that, from a historical point of view, there is a visible discontinuity in the assumptions in this area of tension. The hierarchical view assumes that there is a one-sided dependency and limited autonomy of subordinates. This restricts the development from a supply (management) -oriented organization towards a demand (customer) -oriented organization. Generally to date, the hierarchical group, as an organizational unit with a formal leader and followers, is institutionalized in the organizational structure. Yet in group dynamics it has long been known that a group of people can transform from a "hierarchical group" (with leaders and followers) into an "open group" (self-managing team), with a much higher level of achievement.

In this research an alternative management system is explored that does not presume hierarchy, but rather *service-providing on the basis of self-management and partnership*

(abbreviated to service s&p). This new management system may require an all-inclusive innovation in management, accompanied by a fundamental change in the way in which autonomy and dependency are balanced within an organization. To the management this means that it will be made accountable for *providing facilitating services in a management-system based on self-management*. This type of system assumes positional equality and mutual dependency of all members of the organization. The main research question focuses on the functioning of the management relationships between connected management levels in this alternative management system. The environmental conditions, the results and the developing process are also considered.

### **Exploration of the theoretical perspective**

In the exploration of the theoretical perspective (i.e. the available theoretical knowledge in this area) the so-called transformation paradigm (Morgan, 1986) appears to be useful as a theoretical standpoint for the research. By adopting this view of the organization as a "transformation", the "unfolding logic of change" becomes the focus. According to Morgan this is an interesting new paradigm because the *movement over time* is considered instead of a situation at a certain moment. All the other organizational paradigms distinguished by Morgan look at situations at a certain moment. The transformation-paradigm goes together with a more dynamic approach to an organization as an open system.

From this point of view the *model by Cornelis* (1988) of the development of the management of social systems is found useful as a theoretical basis for the new management-system. In particular the development of the *social system of rules and regulations* with hierarchical control into *a system of communicative self-management* seems to represent the essence. Cornelis considers this development necessary, because the still dominant social system of rules and regulations is increasingly failing to solve problems. A system of communicative self-management does potentially offer this possibility, because it is based on the human potential to solve problems with others involved in a creative way. An increasing sense of disappointment in uniform rules can thus be transformed into a positive feeling resulting from situational solutions.

*A coherent exposition of this general model of system-development concerning the implications for the management of organizations is not available for this new system of communicative self-management.*

In theory development to date, many links in this exposition have been found. However, hierarchical control as the central assumption in the dominant system of rules and regulations in the management system of modern organizations has not been the subject of a fundamental discussion so far. Such a discussion would appear to be sensitive, because it questions the present power structure.

Starting from Cornelis' system-development model, the available knowledge on the macro-, meso-, and micro-levels has been re-viewed. That is, the meso-level of the organization as a whole, the micro-level of the organizational unit within, and the macro-level of society as the environment in which the organization exists and from which it derives its added value. On

## Summary

---

the macro-level research has shown that in cultures with high material prosperity, and the accompanying high level of education and longevity, conditions arise which demand flat market-oriented organizations. These organizations are characterized by high quality service processes in which results and relationships are important. Other essential culture characteristics are: short power distances, high degree of individualization, limited avoidance of uncertainty. (The Netherlands scores relatively highly on these cultural characteristics). There is a shift from concentration of power-positions to a spreading of power-positions and mutually dependent relationships on the basis of self-management and partnership.

The main features in the accompanying organizational concepts on the meso-level are: the "process organization" ("chain approach" that starts with the customer) and the "learning organization". The flat structure that goes with this is a "circular-structure" when seen from above in contrast to a hierarchical "forking-structure". People in the organization are self-managing, professional service-providers. On a micro-level organizational psychology as the dominant discipline (developed after World War II) focuses on the development of equal and open relationships. Yet, hardly any attention is paid to the question as to how this objective can be realized on a micro-level, while the hierarchical assumption of the organizational structure on the meso-level is not taken into consideration (this also applies to the new management concepts). There is an increasing area of tension between the new concepts based on a certain extent of self-management, introduced by management in the primary process for better market service, and the conventional striving for control by management coming from the top layers of the organization.

The underlying hierarchical assumption prevents the adaptation of self-management as a more appropriate mode in the management process. In particular the use of "feeling and willpower" in relationships of trust is limited by the inferior formal position, whereas these very elements should generate the necessary driving force behind service s&p.

The institutionalized difference between leaders and followers in the formal organizational structure (with a hierarchy of responsible managers) hinders the development of *teams of self-managing people, who are collectively responsible for a process.*

This very development seems to be at the core of the management innovation in the social structure of organizations, by which better results become possible.

The conclusion is drawn that, by the functional division of theoretical specialization in science in general and business science in particular, and by the shift of attention from structures to processes, the basic assumption of hierarchy has been incorrectly ignored in the development of theory. There seems to be *a gap* in the theory that exists *between these partial approaches.* In each of these partial approaches connections are found that lead to service s&p as a new basic assumption. In the exploration and development of this new basic assumption for a management system two starting points for the research method were used. These two were *theory-forming case study research, and comparing practice with an ideal-typical model as developed.*

## Service s&p ideal-typical model as an innovative addition based on case studies

As an innovative addition to the available theoretical perspective an *ideal-typical model* of this new management system is developed in this research, the *service s&p* model.

An ideal-typical model is (according to Max Weber) *a consistent development of a theoretical assumption* in order to get an understanding of the reality of situations. This can be achieved by looking at the extent to which the reality, which is never completely consistent, comes close to the model and by explaining the differences. Such a model cannot be tested scientifically, but its usefulness for understanding reality (in conditions that fit the theoretical assumption) can be judged.

The service s&p ideal-typical model has been developed in continuous interaction with the real developments in the leading organizations in this field in the case-study research. The development of this model was also based on the theoretical perspective by Conelis and linkages found in some areas. Three leading organizations have been used as case studies: PIV Eldutronik, MEXX and NEDAP. In the *exploration of practice* in these organizations (contrary to the exploration of the theoretical perspective) the development towards the communicative self-management system as a new dominant management system *was more visible* (see the cross-case evaluation and the research conclusions in the final section).

The core of this new management system is, according to the ideal-typical model, *the relationship between self-managing teams in a process chain that is as short as possible*. This chain runs from providing service to external customers to the facilitating service by the board of directors to the organization as a whole. In the relationship between two self-managing teams in the chain, the "control-circle" ("regelkring") with a manager and a hierarchically managed system (with input-throughput-output) is no longer relevant. The relationship between self-managing teams is an interactive service-providing relationship between self-managing units, based on open exchange of information and mutual commitment to agreements. The 'steering-wheel' is inside the self-managing systems of the chain. A manager-coach can make agreements with a self-managing team concerning results to be achieved and conditions provided by management. But within these agreements a team is responsible for its results. The manager-coach can coach a team in how to solve its own problems as they occur. In a hierarchical organization only the organization as a whole is an 'open system' whereas in an organization based on self-management the sub-systems are also 'open'. In the case study organizations it appears that, by increasing demands for results in the direction of high-level service, also the sub-systems should be developed into open systems. Only then can the whole chain of these sub-systems work well. The *interactive relationships in the chain* offer the possibility to do away with parochialism/narrow-mindedness ('hokjesgeest') which is caused by a hierarchy of "control-circles" as the means of controlling organizational units. The attention is shifted from 'controlling an organizational unit' to 'a well-flowing chain with human self-managing shackles'.

For system-protection the ideal-typical model uses *independent arbitration* instead of hierarchy where the partners in the chain cannot reach agreement. A manager cannot be an arbitrator if he himself is involved in a conflict between connected organizational levels. In the service s&p ideal-typical model there are basic assumptions on market positioning

(*high-level custom-made service*) and for the internal organization of the structure and the process. The structure assumption is of a *market-oriented process chain with minimum process-division and process-ownership by self-managing teams in the chain*. The process assumption is *maximum process-integration for custom-made service in the process chain based on self-management and partnership*. So, in the structure assumption, the self-managing team is the norm to be realized in group development in contrast to a hierarchical group. The structure is no longer made up of a ranking order of positions, but of an order of processes. The central role in the development process towards the new management system is taken by the development of single function hierarchical groups into multifunctional self-managing teams with resulting responsibility for their own core processes. This also applies to a management team with the management process as a core process. In the organizational structure this means the gradual abolishment of the 'linking-pin' structure and the 'matrix' structure in the social system of rules and regulations, and the introduction of a completely market-oriented flat process structure. What is innovative in the service s&p ideal-typical model is that the same principles that have already been introduced in the primary process, based on new management concepts (service, process chain, self-management, etc. etc.), are also applied in the management process. These principles clash with the basic hierarchical assumption of management relationships.

### **From cross-case evaluation to research conclusions**

In the 'cross-case evaluation' the case study situations are compared with the service s&p ideal-typical model and with each other. It becomes clear to what extent the ideal-typical model, as a consistent model of the new management system, is approached and what the significance is of the differences between the model and the practical situations. It is concluded that the ideal-typical model does offer a grip on the situations in the case studies, both on the level of basic assumptions and on the way things worked out in practice. Of the three case studies, PIV Eldutronik and Nedap in particular, have chosen self-management and partnership as the basic management premise to achieve high-level customer service as a basis for their market-positioning. Only PIV Eldutronik has in essence realized the management innovation of service provision based on self-management and partnership. The new management system is available, albeit that there is still considerable room for further development. In Nedap there is still a 'residual hierarchy' in the early phase of the development process. At Mexx, in both the basic assumptions of market positioning and management, there is ambivalence between the assumptions of a system of communicative self-management and earlier phases of system development. This ambivalence is also visible in the organization of the fashion market itself. Customers are less and less willing to follow fashion (as dictated by fashion gurus) slavishly, and the international fashion industry has trouble learning to follow the customers' wishes. In the case study situations a striking phenomenon presents itself, namely that in the two former system development phases it was conventional to think hierarchically and 'to put somebody on a pedestal'. This habit appears to be counter-productive in striving for a service-chain based on self-management and partnership. However after the 'boss as king' is removed, the customer is subsequently 'put on

the pedestal as the new king' and this then appears to be counterproductive for the organization.

In the case study organizations it was clear that the people involved knew exactly if a new management system, based on self-management, was really implemented, even without knowing any models for this system. In the transitional phase inconsistencies are noticed and after a consistent whole has emerged things 'feel right again'. Obscuring language, such as 'we are partners', whereas in practice the director is still 'emperor', is widely observed. It is also apparent that the people involved do not see the new management system as complicated: 'a well-flowing process chain that begins with the customer works better than a hierarchy that begins with the director'. However, it does work very differently from the former management system.

The three case study organizations have each achieved *reasonable to good results* following their decision to opt for high-level custom service and self-management & partnership. It is significant that these positive results for the organization go together with the satisfaction of employees about their own achievements and possibilities for development. In the former system development phase, with a social system of rules and regulations with hierarchical control, there was much less synergy of this nature, because employees were used as instruments.

As a result of this research *general conclusions* can be drawn as well as conclusions concerning *specific themes*. The *most important general conclusion* is that the research yielded an ideal-typical *model* of a new management system, referred to as service s&p. This management system already exists in practice, as a dominant management-system, and appears to be viable. The organization of PIV Eldutronik is based on this new management-system and the reality there comes close to the ideal-typical model. Both the awareness *that* there is a coherent move towards the new management-system in leading organizations, and the appearance of its first successful use, contributes to an *insight into management innovation*. The ideal-typical model provides insights into the functioning of management relationships between connected organizational levels, including the internal and external contexts linked with these relationships (inside and outside the organization). This insight potentially offers more than simply insights into the new management-concepts in sub-areas. *Potentially the ideal-typical model can serve as an integrating framework for the new management concepts in a management system based on self-management.*

The still limited awareness of the new management system seems to make *the transition to this system unnecessarily difficult*. Awareness makes it possible to work in specific situations from consistent basic assumptions towards the new system and to deal with paradoxical situations in the transitional process. If management is not aware of this and works from a *'pick and mix' approach* (i.e. it uses, at will, elements from the three system development phases), it will hinder the development of self-management and therefore also the achievement of better results. *The limited awareness by senior management of the consequences for themselves seems to be most the important obstruction*. Without an insight into their own role in the new management system, top management seems to hold on to their own existing power positions for too long. As a result a residue hierarchy remains for too long that does not fit with the self-management that is required from employees. It does not set a



## Summary

---

good example in the transitional period when senior management does not participate fully in the learning process. Yet the hierarchy cannot be abolished too fast, because that would make the development process unsafe. The situation in the leading organizations shows that the limited insight into the new management system is understandable, because there too the development towards the new system is still in progress. Only one of the front-runners has passed through the paradoxical transition phase between the two management systems, and even they are still working on further implementation.

For a number of themes conclusions are drawn on the *management implications* of the new management-system. These conclusions are briefly mentioned here. As far as the *applicability of the new management system* is concerned, it seems to be reasonable to expect that this will be the dominant system in cases of high-level custom-made service, and will also penetrate into organizations that stay focussed on standardization. There too the increasing demands of the customer will call for more partnerships and learning by experience in the process chain. *The new management system is based on a view of man as a self-realizing and self-managing human being.* However, it also appears that this human being is *responsible for finding his/her own balance between autonomy and dependency.* By recognizing his/her own strengths and weaknesses, and searching for complementary partners, the best conditions are created for self-realization and added value to the organization. For further development of the individual and collective results it is necessary that the *development of the individual and of the organizational context coincide.* Seen from the perspective of the new management-system many efforts for improvement seem to be '*context-naive*'. Far too often improvements are enthusiastically started within part of an organization only to fail as a result of lacking conditions in the context.

The link between the view of man and organizational context seems to be based on *assumptions about leaders and followers in a group.* *In the organizational context, in particular, the concept of a partnership as a collective of self-managing team members responsible for the team result seems to be the blind spot.* Therefore this is *the innovation in the social structure needed to move from a hierarchical to a flat organization with situational leading and following.* This is an alternative to a natural leader, or an authorized manager. *The division between leaders and followers is no longer institutionalized in the organizational structure.* In a self-managing team everybody can be a leader or a follower depending on what is needed in a specific situation. Without a hierarchy some form of *system protection* in the organizational context remains necessary. The rise of arbitration for system protection is noticeable.

In the *system development process from the social system of rules and regulations to the system of communicative self-management an order can be seen* in the basic assumptions that are selected and realized. This order goes from market positioning (strategy), via general management principles to realization in the process and the structure through mutual interaction.

The realization goes from stimulating initial action in the processes and reducing the hierarchy in the structure, to the general design of the process chain and the implementation of the accompanying main structure, and from there to further developing the process and the structure through mutual interaction.

The classical adage '*structure follows strategy*' is due for revision, since that implies deriving the structure (as a blueprint) from the strategy and only then the development of the processes follows.

During the development process towards the new management system employees are first stimulated to solve problems together by their own initiatives and after that are increasingly made formally responsible for doing so. In general employees learn to anticipate developments in their work better. In the practical case study situations it appears that the increasing awareness of the new management-system, combined with an actively experimental attitude, has generally led to an increase in trust in the system. The inclination to control and regulate situations has decreased and there is an increasing belief that the new system usually holds solutions that can be found by the employees themselves for specific situations.

---

## Literatuur

---

- Ackoff (1994), *The Democratic Corporation*, Oxford University Press.
- Aken van, J.E.(1994), De bedrijfskunde als Ontwerpwetenschap: de regulatieve en de reflectieve cyclus, *Bedrijfskunde*, 66; Het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis voor organisatieprofessionals vanuit spelersperspectief, de rol van ontwerpmodellen en heuristieken, *M&O*, juli/augustus 1994.
- Amelsfoort, P. van, cs (1993), *Zelfsturende Teams ontwerpen, invoeren en begeleiden*, ST-Groep, Vlijmen; (1995) *Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams*, ST-Groep.
- Annink, R.A.P. (1990), *Verzelfstandiging*, Van Gorcum sms.
- Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, Harper Row; (1962) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Dorsey Press; (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley; (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Prentice Hall.
- Argyris, C. & D. Schön (1978), *Organizational learning*, Addison-Wesley.
- Axelrot, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books.
- Barry, D. (1991), Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership, in: *Organizational Dynamics*, 20 (1), 31-47.
- Belbin, R.M. (1981), *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*; (1993), *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, 1993.
- Becht, P. (1994), Nedap: veranderen zonder recept, in: *De manager-coach*, 4, Nelissen.
- Beck, U. (1994), The Reinvention of Politics: towards a theory of Reflective Modernisation; in: Beck, U., Giddens, A., Lasken, S., *Reflective Modernization: Policy, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Polity Press, Cambridge.
- Bennis, W. (1989), *On Becoming a Leader*, Addison Wesley Longman.
- Berne, E. (1967), *Games people play*, Grove Press.
- Block, P. (1987), *The empowered manager*, Jossey-Bass Publishers; (1993), *Stewardship; choosing service over self-interest*, Berret-Koehler, San Francisco.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism, Perspective and Method*, Prenticen Hall.
- Bolwijn, P.T. & T. Kumpe (1992), *Marktgericht ondernemen*, Van Gorcum sms.
- Bomers, G.B.J. (1989), *De lerende Organisatie*, Nijenrode.
- Bomers, G.B.J., Boucherguer, R.M. (1990), *The Mexx Group (A) en (B)*, Universiteit Nijenrode.
- Bos, L. (1974), *Oordeelsvorming in groepen*, proefschrift Wageningen.
- Botter, J.(1988), *Industrie en Organisatie*, Kluwer (15e druk).
- Boulding, K., General systems theory, the skeleton of science; in: *Management science*, april 1956.
- Bowen, E. & E. Lawler (1992), The empowerment of serviceworkers: what, why, how, and when, *Sloan management review*.
- Brand, A.F. (1994), 'Tacit learning' in *Transnational Organisations*; rede ter gelegenheid van het aanvaarden van de leerstoel International and Comparative Management Studies op de Universiteit Twente; (1996) *De inrichting van besturingsprocessen in mondiale samenwerkingsverbanden*, 6

- case studies*, afscheidsrede Leerstoel Technische Bedrijfskunde in het bijzonder in internationaal vergelijkend perspectief, Universiteit Twente.
- Buijs, J. (1988), Innovatie, een bijzonder verschijnsel; in: *M&O*, juli/augustus 1988.
- Burns, T & G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Oxford University Press, 1961.
- Business, 11-12-1994, *The wonders of workflow*, Managementfocus, auteur wordt niet genoemd.
- Campbell, A. cs (1990), *A sense of mission*, The EconomistBooks.
- Champy, J (1995), *Reengineering management*, HarperCollins.
- Centraal Cultureel Planbureau (1992), *Jongeren op de drempel van de jaren 90*, Staatsuitgeverij.
- Chandler, A (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.
- Cornelis, A, *Logica van het gevoel*, Stichting Essence, Amsterdam/Brussel/Middelburg, 1993 (eerste druk 1988).
- Covey, S.R. (1989), *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*, Simon and Schuster, New York.
- Cozijnsen, A.J. (1989), *Het innovatievermogen van politie-organisaties* (proefschrift), Kluwer.
- Cummings, L.L.(1977), Emergence of the instrumental organization; in: Goodman, c.s., *New Perspectives on organizational choice*, Jossey-Bass.
- Cyert, R.& J. March (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Blackwell.
- Davidow & Malone (1992), *The Virtual Corporation*.
- Day, R. & J. Day (1977), A review of the current state of negotiated order theory: An Appreciation and a critique, in: Benson J.K. (ed.), *Organizational analyses: Critique and innovation*, Sage Publications.
- Deal, T. & A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Longman.
- Delden van, P. J. (1996), *Professionele Organisaties, vernieuwen onder druk*, Contact; (1993) Professionalisering, in: *M&O*.
- Dewey, J (1958), *Experience and Nature*, oorspr. uitg. in 1925, uitgeverij Dover.
- Dumaine, B., (1992) The new non-manager managers, in: *Fortune*; (1994) The Trouble with Teams, in: *Fortune*, September 1994.
- Durkheim, E. (1960), *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France (oorspr. uitg. 1893); wordt o.a. besproken in 'Grootmeesters van de sociologie', M.J. de Jong, Boom, 1997.
- Eisler, R. (1995), From Domination to Partnership: The Hidden Subtext for Organizational Change; in: *Training & Development*, February 1995.
- Eijnatten, F.M. van (1993), *The Paradigm that Changed the Workplace*, Van Gorcum, Assen.
- Emery, F. (1993), epiloog in hiervoor genoemde boek van Van Eijnatten, (gedateerd 1991).
- Endenburg, G. (1992), *Sociocratie als sociaal ontwerp*, proefschrift Enschede, Eburon Delft.
- Etzioni, A. (1988), *The Moral Dimension*, The Free Press; (1961) *A comparative analysis of complex organisations, On power, involvement and their correlations*, The Free Press of Glencoa; (1961) *Complex Organizations*, Holt, Rinehart and Winston.
- Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman.
- Fisscher, O.A.M. (1990), De katalyserende functie van leiderschap, in: *Handboek HRM*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer; (1991) Spanningsvelden tussen flexibiliteit en identiteit, in zelfde handboek, maar editie 1991; (1994) *Kwaliteitsmanagement en bedrijfsethisch handelen*, oratie Universiteit Twente, Enschede.
- Follet, M.P. (1940), essay (1921) in Metcalf & Urwick, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*, Harper & Row, 1940; (1918) *The New State*, Longmans.
- Fruytier, B. (1994), *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen, Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Tayloristisch Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept*, proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen, Eburon Delft.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust*, The Free Press; (1992) *Het einde van de Geschiedenis en de laatste mens*, Contact.
- Galbraith, J. (1995), *Designing Organizations*, Jossey Bass; (1976) *Het ontwerpen van complexe organisaties*, Samson, 1976.

- Geersing, J. (1984), *Leiding & participatie*, proefschrift Groningen.
- Gerken, G. (1992), Das, was die Japaner erfolgreich macht, können wir nicht nachmachen. Deshalb Soft-Management statt Lean-Management, in: *Marketing Journal* 5/92, vertaald verschenen in PEM, jaargang 9, nummer 1.
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Policy Press.
- Goldner, A. (1957, 1958), Cosmopolitans and locals, towards an analysis of latent social roles, in: *ASQ II*.
- Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence*, Nederlandse uitgave: Emotionele intelligentie. Contact.
- Gulick, L. & L. Urwick (1937), *Papers on the science of administration*, Columbia University, Institute of Public Administration.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980), *Workredisign*, Addison-Wesley.
- Handy, C. (1988), *The age of unreason*, Businessbooks; (1978) *Gods of management*, PanBooks; (1994) *The Empty Raincoat*, Random House Hutchison; (1976, 1981) *Understanding Organizations*, Penquin Books.
- Hay managementconsultants (1992), concept-artikel, *Managing careers of professionals in the 1990's*, De Zeeuw.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hammer, M & J. Champy (1993), *Reengineering the Corporation*, HarperBusiness.
- Hammer, M & S.A. Stanton (1995), *The Reengineering Revolution*, HarperCollins.
- Hampden-Turner, C. (1990), *Charting the corporate mind*, Blackwell.
- Harrison, R. (1972), Understanding your organization's character, in: *Harvard Business Review*, May-June 1972
- Hasper, W. (1988), *De onderneming als individualiteit*, Samson.
- Hellriegel, D., cs (1992), *Organizational behaviour*, West Publishing Co. St. Paul(zesde editie).
- Hersey, P. & H. Blanchard (1988), *Management of organisational behaviour*, Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1995), *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*. Contact, Amsterdam, (vijfde druk, eerste druk 1991).
- Hope, T. & J. Hope (1996), *Transforming the bottom-line*, Harvard Business School Press.
- House, R. (1974), Path-goaltheory of leadership, in: *Journal of contemporary Business*.
- Inkeles, A & D.J. Levenson (1969), National Character, the study of Modal Personality and Social-cultural Systems, in: G. Lindsey & e. Aronson (red.), *The Handbook of social Psychology*, deel 4, Addison-Wesley, (oorspr. uitg. 1954).
- James, G. (1996), *Business wisdom of the electronic elite*, Random House.
- Jong, de, M. J. (1997), *Grootmeesters van de sociologie*, Boom.
- Jung, C. (1960), *Synchronicity*, Bollingen/Princeton Univ. Press, New York; (1981) Nederlandse uitgave: *Synchroniciteit: een acausaal, verbindend beginsel*, Lemniscaat, Rotterdam.
- Kastelein, J. (1985), *Modulair organiseren doorgeleucht*, Wolters-Noordhoff.
- Karpman, S., Fairytales and scriptdrama-analysis, *T.A. Bulletin VII*, no. 26,19. Een andere Transactionele Analyse bron is *Sociale en bedrijfsmatige toepassingen van T.A. in Nederland*, redactie M. Kouwenhoven, uitg. Anita, Ermelo.
- Kelley, R.E. (1989), De volgeling geprezen, in: *Harvard Holland Review*, no. 19.
- Kets de Vries, M & D. Miller (1984), *The neurotic organization*, Jossey-Bass; (1987) *Balanceren aan de top*, Sijthoff.
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential learning*, Prentice Hall.
- Koopman P. (1992), *Management en besluitvorming in organisaties*, Van Gorcum.
- Korteweg H. & J. Voigt (1986), *Helen of delen*, Contact.
- Kübler-Ross, E. (1970), *Lessen voor levenden*, Ambo.
- Kuhn, T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.
- Kunneman, H. (1996), *Van Theemutscultuur naar Walkman-ego: Contouren van Postmoderne Individualiteit*, Boom, Amsterdam/Meppel.
- Land, R. (1990), De partnerorganisatie, in: *M&O* 1990; (1988) *Naar een inspirerende overheid: echt*

- minder en beter', in: *TvO*.
- Lange de, F. (1989), *Individualisme*, Kok Agora.
- Lammers, C.J. (1983, 1987), *Organisaties vergelijkenderwijs, ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, Spectrum.
- Lawrence, P.& J. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Harvard Business School Press.
- Leede, J. de (1997), *Innoveren van Onderop, over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing*, Proefschrift Universiteit Twente.
- Lievegoed, B.C.J. (1969), *Organisaties in ontwikkeling, Zicht op de Toekomst*, Lemniscaat.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of management*, McGraw-Hill; (1967) *The human organization*, McGraw-Hill, New York.
- Lindblom, C.E. (1965), *The intelligence of democracy: decisionmaking through mutual adjustment*, Free Press.
- Londen van, H. (1992), *Synergie en decentralisatie*, Kluwer; (1990) *Leiden en leren leiden*, Van Gorcum/SMS.
- Looise, J.C. (1996), *Sociale innovatie moet, maar hoe?*, oratie Universiteit Twente.
- Machiavelli, N., *Il Principe*.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- March, J.G. (1994), *A Primer on Decision Making*, The Free Press.
- Maslow (1970), *Motivation and Personality*, Harper & Row (oorspronkelijke uitgave 1954).
- Massie, J.L (1965). Management theory, in: March J.G., *Handbook of organizations*, Rand McNally.
- Mastenbroek, W. (1988), Valkuilen en vuistregels bij kwaliteitsprogramma's, *HCG*; (1993) Een historisch perspectief, *M&O*; (1997) *Verandermanagement*, Holland Business Publications.
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill.
- Melohn, T. (1994), *The New partnership*, Oliver Wight Publications.
- Mead (1990), special issue over postmodernisme en managementdevelopment.
- Moss Kanter, R. (1983), *The changemasters*, Touchstone; (1989) *When giants learn to dance*, Simon and Schuster.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*, PrenticeHall; (1979) *The structuring of organizations*, Prentice Hall.
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Sage Publications; (1990) *De nieuwe manager*, Scriptum; (1993) Morgan verwijst naar Deming in een workshop in 1993 waarvan verslag wordt gedaan in de *Manager-coach*, september 1993, Nelissen, Baarn.
- Neumann, E.(leerling van Jung) (1982), *Ethiek van de toekomst*, Lemniscaat (oorspr. uitg. 1947)
- Neumann, J. von & O. Morganstern (1944), *Theory of Games and Economic Behaviour*.
- Nolan, R (1993), Piramide maakt plaats voor netwerk, interview in: *PW magazine*.
- Neuijen, J.A. (1992), *Diagnosing Organizational Cultures, Patterns of continuance and change*, proefschrift RU Groningen, Wolters Noordhof, Groningen.
- Nijhof, A. (1999), *Met zorg besluiten, een studie naar morele afwegingen van leidinggevendenden bij ingrijpende organisatieveranderingen*, proefschrift Universiteit Twente.
- Offman, D. (1992), Bezieling en kwaliteit in organisaties. *Servire*; (1996) Toespraak tijdens OOA bijeenkomst over 'kernkwaliteiten', januari 1996.
- Overdijk, C.(1992), De lerende organisatie van Mexx, *PW Personeelsmanagement, Magazine*.
- Paashuis, V. (1995), *Case study beschrijving Nedap*, een eerste inventarisatie, versie 2, Universiteit Twente.
- Peursen, Van (1982), *Cultuur in stroomversnelling*, Elsevier.
- Peters, T. J. & R.H. Waterman (1982), *In search of excellence*, Harper & Row.
- Peters, T.J. (1993), *Liberation management*, Pan Books.
- Pralahad, C.K. (1995) , voordracht University of Michigan, Business School, verkort weergegeven in: *Dividend*.
- Prigogine, I. (1984), *Order out of chaos*, BantamBooks; (1985) R. Zuyderhout heeft deze theorie op een praktische manier uitgewerkt in het artikel Synergetica, *M&O*.

- Quik, A. (1995), *Hou het eenvoudig, effectief communiceren in organisaties*, Addison-Wesley.
- Quinn Mills, D. (1993), *De clusterorganisatie*, Scriptum Books, Schiedam, (oorspronkelijke titel: rebirth of the corporation, 1991).
- Riemsdijk, M.J. van (1994), *Actie of Dialoog, over de betrekkingen tussen maatschappij en onderneming*, Proefschrift Universiteit Twente.
- Ripley & Ripley (1992), Empowerment, the cornerstone of quality, *Managementdecision*, MCB University Press Ltd.
- Roddick, A. (1991), *Body & soul*, Contact.
- Roethlisberger, F.J. & W.J. Dickson (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press.
- Roethlisberger, F.J. (1952), *Management and Morale*, Harvard University Press.
- Roobeek, A.J.M., *Strategisch management van onderop; openheid in strategische besluitvorming mobiliseert creativiteit*, Vol.40, Nr. 4; (1994) 'Een kleine groep van uitgelezen strijders', interview door M. de Waard in *NRC*, 11-5-1994.
- Sanders, G. & B. Neuijen (1987), *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Senge, P. (1990), *The fifth discipline*, Doubleday Currency; (1990) *The leader's new work: building learning organizations*, *Sloan management review*.
- Schaufeli, W.B. (1990), *Opgebrand: over de achtergronden van werkstress: het burnout-syndroom*, Donker.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass; (1988) *Organizational psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (derde editie).
- Schön, D. (1983), *The reflective practitioner*, BasicBooks.
- Schutte, A. (1997), Schoorvoetend naar meer autonomie, in: *PW* 30-8-1997
- Semler, R. (1993), *Semco-stijl*, Forum; (1994) Why My Former Employees Still Work for Me, in: *Harvard Business Review*, January-February 1994.
- Simon, H.A. (1957), *Administrative behavior*, MacMillan (tweede editie).
- Sitter, de (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*.
- Sopers, J. (1992), *Turnaroundmanagement*, proefschrift Universiteit Twente, Stenfert Kroese.
- Stoker, J. I. (1998), *Leiding geven aan zelfstandige taakgroepen*, proefschrift Universiteit Twente, Van Gorcum.
- Strauss, A. & J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park, CA.
- Tannenbaum P. & C. Osgood C. (1957), *Measurement of meaning*, University of Illinois press.
- Taylor, F.W. (1947), *The Principles of Scientific management*, New York, Harper (oorspr. uitgave 1911).
- Toffler, A. (1980), *De derde golf*, Pan Books; (1990) *De nieuwe machtselite*, Veen.
- Toulmin, S. (1990), *Kosmopolis*, Kok Agora.
- Touraine, A. (1965), *Sociologie de l'action*, Editions du Sieuil, Paris.
- Trompenaars, F. (1993), *Zakendoen over de grens, leren omgaan met andere culturen*, Contact (oorspronkelijke titel: Riding the waves of culture, The Economist Books Ltd, 1993).
- Tuckman, B.W. & M.A.C. Jensen (1977), Stages of small group development revisited, in: *Group and Organization Studies*, Vol.2.
- Veen, P. (1980), Organisatietheorieën; in: *Arbeids- en organisatiepsychologie*, februari 1980.
- Verhoeven, W. (1993), *De manager als coach*, Nelissen; (1993) PIV Eldutronic in transitie, in: *De manager-coach*, maart 1993; (1997) In brochure 'Programma-aanbod 1997 van Associatie voor coaching (0492382094) zijn in een schema vier niveaus van zelfsturing in teams aangegeven.
- Vinkenburg, H. (1988), *Dienen en verdienen*, Kluwer.
- Vloeberghs, D. (1989), *Human Resource Management*, Acco, Leuven.
- Vrakking, W.J. & A.J. Cozijnsen (1992), *Organisatiediagnose en -verandering*, Samson (nieuwe titel: Ontwerp en invoering, Samson, 1996).
- Vroon, P.A. (1989), *Tranen van de krokodil, over de te snelle evolutie van onze hersenen*, Ambo.

- Walton, R.E. (1985), From control to commitment in the workplace, in: *Harvard Business Review*, March-April 1985.
- Warnecke, H.J. (1993), *Revolution der Unternehmenskultur, Das fractale Unternehmen*, Springer Verlag, Berlin.
- Weber, M. (1924), *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Socialpolitik*, Tübingen, Mohr; (1947) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr (oorspr. Editie 1921); (1951) *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen, Mohr (oorspr. uitgave 1903-1921). Wordt o.a. besproken in 'Grootmeesters van de sociologie, M.J. de Jong, Boom, 1997.
- Weick, K (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw-Hill,(tweede editie); (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems; in: *Sciency Quarterly*, 21.
- Wellins, R.S. (1991), *Empowered Teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*, Jossey-Bass.
- Wierdsma, A.F.M. & J. Swieringa (1998), *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters Noordhoff.
- Winkelman, H. & S. Stone (1985), *Embracing Our Selves*, Devorss & Company; (1989) *Embracing Each Other*, Delos; (1993) *Embracing your Inner Critic*, Delos.
- Withmore, J.(1995), *Succesvol coachen*, Nelissen, (oorspr. Engelse uitgave 1992).
- Wissema, J. (1987), *Unitmanagement*, Van Gorcum sms.
- Weggeman, M. (1992), *Leidinggeven aan professionals*, Kluwer.
- Yin, R.(1994), *Case-study-research: design and methods*, Sage, (tweede editie).
- Zaleznik, A.(1989), *The managerial mystique*, Harper & Row.
- Zegers, K. (1997), Angst en zelfsturing in organisaties, in: *M&O*, december 1997.
- Zenger, J.H. c.s. (1994), *Leading teams: Mastering the New Role*, Business One Irwin.
- Zijderveld, A.C. (1973, 1975), *De theorie van het symbolisch interactionisme*, Boom, Meppel.
- Zuboff, S (1988), *In the age of the smart machine*, Basic Books.



---

## *Bijlage 1*

### *Verdwaald in Amsterdam*

---

*Cornelis illustreert zijn systeemontwikkelingsmodel met een verhaal over iemand die de weg kwijt is en probeert deze terug te vinden (beknopte bewerking van gelijknamig verhaal, Cornelis, 1988).*

Stel dat ik verdwaald ben in Amsterdam. Wat is dan het probleem? Weet ik alleen niet waar ik ben, of weet ik ook niet waar ik wil zijn? Het tweede probleem blijkt een stuk lastiger.

Bij dreigende verdwaling is de eerste vraag: 'Waar ben ik?' Die stel ik aan mij zelf, en vervolgens probeer ik waar te nemen waar ik ben. Ik kijk of ik op bekend gebied ben, door onder andere te kijken op het straatnaambord. Het is de Koestraat en die ken ik niet (wel de Kalverstraat), dus het is onbekend gebied en ik ben inderdaad verdwaald. In termen van systeemniveau zoek ik eerst in het *natuurlijk systeem* (voor mij bekend gebied) en blijk daarin verdwaald: *waarnemen* in de praktijk helpt niet.

Gelukkig heb ik geleerd om ook bij anderen naar het antwoord te zoeken. Ik vraag aan een onbekende: 'Bent u hier bekend?' Als het antwoord 'ja' is, vraag ik verder: 'Kunt u mij vertellen waar de Koestraat is en hoe ik van hieruit kan komen waar ik wil zijn?' De ander kent hier de buurt en raadpleegt zijn 'mentale kaart' met daarin geordende informatie over de geografische structuur. Mijn bestemming is wat verder weg en hij haalt er een kaart bij (alle geordende kennis over geografisch Amsterdam; de kaart met straatnamen corresponderend met straatnaambordjes ontstond tijdens de opkomst van het sociale regelsysteem). Dit geeft mij *inzicht in hoe te handelen*: eerste rechts, dan links, enzovoorts. Door te vragen kan ik, in termen van systeemniveau, waarnemen in het *sociale regelsysteem* met geordende kennis van anderen en daar mijn waarneming in de praktijk aan verbinden. Vervolgens blijkt dan hoe ik op voor mij onbekend gebied moet handelen om te komen waar ik wil zijn. Het sociaal regelsysteem geeft zowel de mogelijkheden als de onmogelijkheden *op dit moment* aan, zeker als de kaart goed is bijgewerkt. Ik kan van hier wel naar de Kalverstraat, maar niet naar de Zebrastraat want die bestaat niet in Amsterdam.

Misschien is mijn probleem nu opgelost en ben ik niet langer verdwaald. Tenzij ik ook niet weet waar ik wil zijn. De vraag: 'Waar wil ik naar toe?' kan ik alleen aan mijzelf stellen. Als ik hem aan een ander stel, zal deze persoon mij niet begrijpend aankijken. Het antwoord ligt niet in het sociale systeem. Ik wil naar voor mij onbekend gebied en ga op zoek naar voor mij nieuwe mogelijkheden. Dit is een vraag in het *communicatieve zelfsturingssysteem*. Wanneer ik blijf zoeken in het sociale systeem blijf ik verdwaald, omdat ik in het verkeerde systeem zoek.

Het sturingssysteem bevindt zich in de tijdsdimensie: 'Waar kom ik vandaan en waar wil ik naar toe?' Dit is een procesdimensie. In dit proces ontdek ik door ervaring wat ik waardevol vind, en deze waarden geven mij informatie bij het kiezen van de kant die ik op wil met de mogelijkheden die ik zoek. Zolang ik een bestemming kies binnen de mogelijkheden van het sociale regelsysteem is er geen probleem; zie hiervoor. Maar als ik mijn grenzen wil verleggen, is er een gereede kans dat ik in conflict kom met de mogelijkheden van het sociaal regelsysteem. In mijn individuele sturingssysteem wil ik in dat geval iets dat in het sociale regelsysteem niet kan en dat in het collectieve sturingssysteem niet gewild wordt. Als het in het regelsysteem niet kan, maar de bestuurders daar net ook dezelfde grenzen willen verleggen, dan heb ik geluk. Maar anders blijkt dat beide sturingssystemen ieder hun eigen interne logica hebben, die evenwel niet op elkaar aansluiten.

Dit dwingt tot *communicatie*, wat betekent dat de nieuwe mogelijkheid die ik zoek alleen gerealiseerd kan worden door de systemen te laten samenkomen, en met behulp van waarneming, handelen en communicatie te komen tot het realiseren van de nieuwe mogelijkheid, in samenwerking. Voor een nieuwe bestemming voor mijzelf binnen de mogelijkheden van de kaart van Amsterdam, behoeft de kaart niet veranderd te worden. Nog niet bestaande bestemmingen vergen wel aanpassing van de kaart en communicatieve zelfsturing.

---

## *Bijlage 2*

### *Uitwerking internationale cultuurverschillen en cultuurverandering*

---

(gebaseerd op Hofstede, 1991 en Trompenaars, 1993)

#### **Cultuurdimensies**

De noodzaak voor iedere cultuur om universele grondproblemen op te lossen voor de mensen in die cultuur, betekent een positionering op een aantal cultuur-basisdimensies. Deze basisdimensies geven ieder een polariteit aan met keuzemogelijkheden tussen twee extremen in universele dilemma's betreffende de relatie tot andere mensen, tijd en de omgeving in het algemeen.

Achtereenvolgens komen de volgende dimensies aan de orde:

#### *Relaties met mensen*

- 1 machtsafstand: groot - klein
- 2 collectief - individu
- 3 masculien - feminien
- 4 universalisme - particularisme
- 5 betrokkenheid: diffuus - specifiek
- 6 status: verworven of toegeschreven

#### *Relatie met tijd*

- 7 cyclisch/synchroon - lineair/chronologisch

#### *Relatie met omgeving*

- 8 onzekerheidsvermijding: hoog - laag
- 9 deugd/lange termijn - waarheid/korte termijn

In de onderzoeken van Hofstede en Trompenaars worden de scores van een zeer groot aantal deelnemers uit vele landen per land op deze dimensies getoond. De beide onderzoeken bestrijken samen alle negen dimensies, dat wil zeggen Trompenaars de dimensies 2 tot en met 8, en Hofstede 1,2,3 en 8 en 9.

Door de landenscores op de dimensies te clusteren worden zes groepen zichtbaar die ieder een bepaald type organisatie representeren. Ieder type is gebaseerd op één samenhangende manier - paradigma- om de universele grondproblemen op te lossen - zie de volgende paragraaf.

De zes groepen ontstaan door verschillende scores op de dimensies 1,2,3 en 8. Kennelijk zijn deze dimensies doorslaggevend in het ontstaan van de zes verschillende groepen. Deze dimensies maken allen deel uit van het onderzoek van Hofstede. De overige dimensies verhelderen de verschillen tussen de zes groepen.

Hofstede stelt dat vooral de genoemde vier dimensies uit onderzoek naar voren komen als relevant voor verschillende beantwoording van de volgende basisproblemen:

- de verhouding tot gezag/maatschappelijke ongelijkheid (machtsafstand);
- het zelfbeeld in relatie tot de groep waar men deel van uitmaakt (collectief - individu) en de gewenste rollen van man en vrouw (masculien - feminien);
- omgaan met conflicten/onzekerheid (onzekerheidsvermijding en ten aanzien van uiten van gevoel masculien - feminien).

De drie eerst genoemde dimensies blijken relevant in zowel westerse als oosterse onderzoeken. De dimensie onzekerheidsvermijding is nog niet zolang geleden in westers onderzoek naar voren gekomen en ontbreekt in oosters onderzoek. In oosters onderzoek blijkt daarentegen de dimensie waarheid-deugd van belang, met name omdat daar veel waarde wordt gehecht aan deugd met de bijbehorende lange-termijnnoriëntatie - zie hierna. In westers onderzoek komt deze dimensie niet naar voren, wat in oosterse ogen begrijpelijk is vanwege de geneigdheid tot korte-termijnnoriëntatie.

Hier worden nu eerst de dimensies kort afzonderlijk besproken die nog niet zijn toegelicht in hoofdstuk 3, paragraaf 2.2. Vervolgens worden de zes typen organisaties toegelicht met behulp van de verschillende scores op de cultuurdimensies. De relatie tussen de zes typen organisaties en de drie systeemontwikkelingsfasen in het model van Cornelis en de bijbehorende condities is, met behulp van de cultuurdimensies gelegd in hoofdstuk 3, paragraaf 2.2.

### *Relatie met mensen*

*Machtsafstand: groot - klein:* zie 3.2.2

*Collectief - individu:* „

*Masculien - feminien:* „

*Universalisme - particularisme:*

Particularisme betekent dat persoonlijke relaties belangrijk zijn om problemen in specifieke situaties flexibel op te lossen.

Universalisme wordt door Trompenaars gedefinieerd als de keuze voor een uniform regelsysteem dat geldig is ongeacht de specifieke situatie, voor uniforme rechtvaardigheid. Dat wil zeggen voor iedereen gelden formeel dezelfde regels als normen. Om recht te doen aan de specifieke situatie is zichtbaar dat in toenemende mate wordt gestreefd naar uniforme rechtvaardigheid met meer globale en abstracte regels en interpretatieruimte op basis van 'redelijkheid' in de 'geest van de wet' - zoals in het nieuwe burgerlijk wetboek in ons land.

*Betrokkenheid: diffuus - specifiek:*

In een diffuse cultuur zijn de onderlinge verhoudingen overal hetzelfde zowel op openbaar gebied, in het werk als privé. De baas weet het beter op ieder gebied, ook al is het niet zijn vakgebied, bijvoorbeeld op de golfbaan.

In een specifieke cultuur zijn deze gebieden duidelijker gescheiden en moet bijvoorbeeld de koning in de rij staan in de supermarkt - zoals de koning van Zweden enkele jaren geleden ondervond. In een specifieke cultuur komt men snel ter zake, is men directer en resultaatge-

richter, en streeft men naar objectiviteit. Er wordt verschil gemaakt tussen de persoon en diens gedrag.

In een diffuse cultuur dient de relatie in stand te worden gehouden en staat deze voorop. Men is subjectief en de context is belangrijk.

*Status: verworven of toegeschreven:*

In een cultuur die hecht aan verworven status, is er een directe relatie tussen het presteren en de beloning in de vorm van sociale status en materiële beloning. Het motto is 'de juiste man op de juiste plaats'.

In een cultuur met toegeschreven status wordt de status bepaald door leeftijd, geslacht, relaties, opleiding, beroep, etc. De hoogste in status krijgt per definitie de hoogste beloning en aanwezige superieuren zijn per definitie verantwoordelijk en bevoegd in iedere situatie.

### *Relatie met tijd*

*Cyclisch/synchroon - lineair/chronologisch, verleden - heden - toekomst:*

In een lineair/chronologische cultuur doet men de dingen in volgorde, op tijd en gepland volgens schema. Men doet dingen nu met het oog op toekomstig -meestal korte termijn - gewin.

In een cyclisch/synchrone cultuur maakt men tijd als dit voor een relatie nodig is en wordt al improviserend langs meerdere sporen naar meerdere doelen toegewerkt. Het verleden en het heden zijn belangrijk en men gaat er vanuit dat goede relaties vanzelf tot toekomstig voordeel leiden.

### *Relatie met omgeving*

*Onzekerheidsvermijding: hoog - laag: zie 3.2.2*

*Deugd/lange termijn - waarheid/korte termijn:*

Deze dimensie wordt vooral relevant gevonden in oosterse culturen en kwam naar voren in een cultuuronderzoek in China. Deugdzaamheid is gericht op wat men - goed - doet, waarheid is gericht op waarin men geloofd.

Deugdzaamheid is lange termijn gericht: verwerven van vaardigheden en kennis, sparen, nakomen van verplichtingen binnen grenzen, doorzettingsvermogen, aanpassing van tradities aan ontwikkelingen, respect voor status binnen het zogenaamde familie model, bereidheid om jezelf ondergeschikt te maken aan het doel, goed doen/ten opzichte van anderen *niet* doen zoals men ook zelf *niet* behandeld wil worden. Dit zijn waarden van het zogenaamde Confucius-aans Dynamisme (Hofstede).

Waarheid is korte termijn gericht: vasthouden aan tradities, nakomen van verplichtingen ongeacht kosten, burens nadoen ook al kost dit te veel, weinig sparen, snelle resultaten, de waarheid in pacht willen hebben.

## **Cultuurdimensies en organisatietypen**

Door clustering van de scores per land (door RL op basis van Hofstede en Trompenaars) ontstaan de volgende zes organisatietypen voor groepen landen:

- *marktgerichte dienstverlening*: Scandinavië en Nederland;
- *markt- en resultaatgerichte*: Angelsaksische landen (Engelstalig);

- *professionele machine*: Germaanse landen, onder ander Duitsland (Duitstalig)
- *formele piramide van mensen*: (Europees-) Latijnse landen, onder andere Frankrijk
- *formele piramide van groepen van mensen*: Oost-Aziatische landen, onder andere Japan
- *familie*; veel derdewereldlanden, o.a. India.

In een matrix worden de scores van de zes organisatietypen op de dimensies getoond (zie schema bijlage 2: organisatietypen en cultuurdimenties).

Deze verschillen komen als volgt naar voren op de vier doorslaggevende dimensies.

De *machtsafstand* is relatief klein in westerse landen met een overwegend protestantse cultuur.

*Individualisme* is dominant in deze zelfde groep landen plus de overwegend katholieke Europese landen.

De landen met een relatief lage behoefte aan *onzekerheidsvermijding/controle/beheersing en hoge tolerantie voor risico's* - ondernemendheid - hebben een westerse protestantse cultuur, maar zijn niet Germaans. In Germaanse landen is er een relatief hoge behoefte aan onzekerheidsvermijding in de vorm van het geven en handhaven van regels. Deze onpersoonlijke regels en het individualisme worden in relationele zin aangevuld door familiebanden, er zijn veel familiebedrijven.

Op de rol van regels in culturen wordt hier nog wat nader ingegaan.

Met name in individualistische culturen worden regels expliciet uniform vastgelegd, omdat men meer vertrouwen heeft in de rechtvaardigheid van een systeem dan in de rechtvaardigheid van een persoon met macht. Dit correspondeert met de score op universalisme en geldt in landen met een kleine machtsafstand.

In individualistische Europees-Latijnse landen met een grotere machtsafstand, onder andere in Frankrijk, zijn de piramides echter opgebouwd uit formele posities - de chef heeft persoonlijke macht- en formele en informele regels. Deze landen scoren op particularisme.

In het algemeen kennen de zuidelijke oosterse landen met formele piramide-organisaties een combinatie van expliciete regels en impliciete regels als gewoonten.

In Aziatische landen met -hiërarchische- formele piramiden van groepen van mensen domineert de collectieve besluitvorming per groep met formele en impliciete regels.

In landen met familieorganisaties is de persoonlijke macht dominant en gaat men er vanuit dat problemen door de machthebber als collectief leider situationeel moeten worden opgelost. Dit situationele betekent dat het gebruik van expliciete universele regels die uniforme rechtvaardigheid bieden, beperkt is en de acceptatie van onzekerheden relatief groot, aangevuld door de impliciete regels van de familie.

Een *feminiene oriëntatie* in de westerse landen blijkt zowel aanwezig bij Scandinavische landen en Nederland als bij de Europees-Latijnse landen (niet Italië dat sterk masculien scoort met een sterk patriarchale familiecultuur). In deze landen - en in Italië, RL- worden relaties relatief belangrijk gevonden ten opzichte van resultaatgerichtheid in de Angelsaksische en Germaanse landen.

De aanvullende dimensies *lineair-cyclisch, universalisme-particularisme, specifiek-difфуus, verworven-toegewezen en lange termijn-korte termijn* sluiten met name aan bij de score op machtsafstand. Bij een kleine machtsafstand (en nog beperkt vertrouwen in zelfsturing) is er

een voorkeur voor vertrouwen in systemen (in tegenstelling tot mensen) met een lineair tijdsbesef, uniforme regels, specifieke betrokkenheid, verworven respect en korte termijn resultaatgerichtheid.

*De relatief grote waarde van relaties in het type marktgerichte dienstverlening werkt door in het minder absoluut hanteren van een regelsysteem:* waarden zijn belangrijker dan regels, resultaten en planning zijn betrekkelijk, relaties gaan verder dan de specifieke situatie, ook oog voor de langere termijn.

De waarden van het Confuciaans Dynamische leggen een belangrijke zwakte van een te strakke onpersoonlijke benadering (regelsysteem) bloot met individualisme en resultaatgerichtheid: men is meer uit op eigen korte termijn resultaten op basis van eigen overtuigingen dan op handelen met respect voor anderen in goede groepsrelaties.

De bovengenoemde zes organisatietypen sluiten grotendeels aan bij organisatietypen die door Hofstede en Trompenaars worden onderscheiden.

Hofstede legt de relatie met de vijf structuurconfiguraties van Mintzberg, met behulp van de dimensies machtsafstand en onzekerheidsvermijding:

- marktgerichte dienstverlening: ad-hoccracy met onderlinge afstemming;
- markt- en resultaatgerichte: divisiestructuur (in combinatie met andere structuren, met name ad hoccracy), standaardisatie van resultaten;
- professionele machine: professionele bureaucratie met standaardisatie van vaardigheden (input);
- formele piramide: complete bureaucratie met standaardisatie van taken, hij maakt geen onderscheid tussen piramide van personen of groepen;
- familie: simpele structuur met persoonlijke toezicht.

Door machtsafstand met behulp van de tegenstelling centraal-decentraal te combineren met de dimensie informeel/persoons-formeel/resultaatgericht komt Trompenaars tot vier typen die ongeveer corresponderen met respectievelijk de marktgerichte dienstverlening - Zweden -, markt- en resultaatgerichte - VS -, de professionele machine - Duitsland en een combinatie van de formele piramiden en het familietype.

De dimensie individualistisch-collectivistisch blijft in hun typologieën buiten beschouwing en leidt hier tot het onderscheid tussen formele piramide van mensen en van groepen.

---

*Bijlage 5*  
*Van 'Woonland', via 'Reisland'*  
*naar 'Trekkersland' (metafoor)*

---

***Ontwikkeling langs de drie systeemontwikkelingsfasen in een metafoor van een tocht in de tijd.***

Het gebruik van deze metafoor kan de lezer helpen om zich een voorstelling te maken bij de systeemontwikkeling volgens het model van Cornelis en de uitwerking daarvan in dit onderzoek. De metafoor is geïnspireerd door Wierdsma en Swieringa in hun boek 'Op weg naar een lerende organisatie' (1990). Zij zien in de ontwikkeling naar lerende organisaties de noodzaak om over te schakelen van het 'reizigersmodel', waarin mensen zich overwegend houden aan een hiërarchisch voorgeschreven 'spoorboekje', naar het 'trekkersmodel' waarin zelfsturing voorop staat (zie ook de voetnoot op pagina 79).

**Tocht door de tijd**

..... *E*r is een continent, omgeven door zee, met daarin drie landen (zie de twee bijgevoegde 'kaarten').

In het westen ligt Woonland, in het midden Reisland en aan de oostkant Trekkersland. Reisland is aan beide kanten gescheiden van de twee andere landen door een rivier en met deze landen verbonden door een brug.

Wanneer je een tocht maakt over het continent van West naar Oost dan valt op dat het er in de drie landen heel verschillend toegaat.

In *Woonland* leven de mensen in families in dorpjes, werken meestal op het omliggende land en zijn sterk gehecht aan tradities. Er verandert weinig en er wordt nauwelijks gereisd ('wat de boer niet kent dat lust-ie niet' is hier van toepassing). In iedere familie zwaait een patriarch de scepter (vóór de patriarch, toen de familie nog niet behoefde te worden beschermd, omdat er voor iedereen genoeg was, was een matriarch de baas).

In *Reisland* is alles strak geregeld. Mensen wonen in een rijtjeshuis of in een flat en veruit de meeste 'kostwinners' werken in een fabriek of op een - meestal groot - kantoor, waar managers de baas zijn en standaardproducten worden geproduceerd. Het leven verloopt volgens het



boekje. Men reist veel meer dan in Woonland, vooral per trein met behulp van een spoorboekje (woon-werkverkeer, vakantie, familiebezoek, en zo voort).

In *Trekkersland* komen de meeste mensen uit Reisland liever niet, want ze vinden het daar te chaotisch. Mensen in *Trekkersland* zijn voortdurend op weg. Het leven is voor hen een avontuur, een trektocht. Men trekt alleen en in teams zonder baas en 'vaart' een eigen koers op eigen kompas. Wonen en werken lopen door elkaar. Mensen verdienen hun inkomen meestal met een vorm van dienstverlening. Ze doen een aanzienlijk deel van hun werk thuis, zijn veel op stap en ontmoeten elkaar in prettige kleinschalige kantoren. De teams waarin wordt gewerkt, maken deel uit van 'platte, vaak internationale netwerkorganisaties'. Iedereen heeft een pc met een aansluiting op het internet en e-mail.

### **De brug over**

In de tocht van West naar Oost merk je al voor de brug naar Reisland dat er wat verandert. Er is aan beide kanten van de brug een grensgebied, waarin men elkaar wel verstaat en er naast duidelijke verschillen ook overeenkomsten zijn.

Voor de brug naar Reisland wordt het landschap al grootschaliger en ontstaat er al iets als een stedelijke 'sky-line'. Het wordt er onpersoonlijker en ook wel onveiliger. Over de brug zie je meer politie en ook meer orde en netheid. Protestacties worden hardhandig de kop in gedrukt. Eenvormigheid, massaliteit en zakelijkheid nemen toe en de gezelligheid blijft beperkt tot de eigen besloten kring. Je kijkt steeds meer je ogen uit bij wat er allemaal te koop is.

Mensen uit Reisland gaan liever naar Woonland dan andersom, maar er zijn ook Woonlanders die graag eens wat anders willen en voorzichtig op stap gaan naar Reisland.

In het grensgebied tussen Reisland en *Trekkersland* valt het op dat al voor de brug de mensen meer hun eigen gang gaan en dat er nog al eens problemen zijn tussen de overheid en de burgers, en tussen bazen en ondergeschikten. Leidinggeven aan mensen die hun eigen gang gaan (zichzelf sturen) wordt daar steeds meer een onmogelijke opgave. Er wordt veel gesaamd, gereorganiseerd en geïnformatiseerd. Er is veel stress. Werknemers heten hier 'professionals'. Ook het verkeer neemt daar toe.

Ook nu weer kunnen de mensen aan beide kanten van de grens elkaar redelijk verstaan en zijn er naast grote verschillen ook nog aanzienlijke overeenkomsten.

Het ziet er aan het begin van *Trekkersland* meer uniform en geregeld uit dan verderop. Vooral het ontbreken van schoorstenen en hoge kantoorgebouwen valt steeds meer op. Je wordt er bedolven onder de informatie over evenementen die overal gaande zijn. Het meest valt op dat problemen in *Trekkersland* over het algemeen gemakkelijk worden opgelost en de mensen er niet (meer) zo *gestresst* van worden, terwijl het tempo toch hoog ligt. Organisaties veranderen voortdurend en veranderingen in de organisatie worden meer gezien als kans dan als bedreiging door mensen die voortdurend leren in hun werk. Maar mensen die niet leren, hebben een probleem.

In deze organisaties zijn niet alleen resultaten belangrijk, maar ook vertrouwensrelaties, zowel met klanten als met collega's.

Managers, evenals andere collega's zijn gelijkwaardige partners in de dienstverlening. De sfeer is opvallend goed en vaak beter dan in de organisaties in Reisland. Goede relaties zijn voorwaarde voor goede resultaten.

### Tips voor landverhuizers

Voor mensen die willen weten wat je moet leren als je met een hele organisatie verhuist van Woonland naar Reisland of van Reisland naar Trekkersland, volgen hier nog aan aantal aanwijzingen, die kunnen helpen om de verhuizing tot een succes te maken.

Vooraf van belang om te weten is dat in de drie landen verschillend wordt gestuurd. Dit komt omdat het *resultaat* dat met het sturen wordt beoogd in de drie landen verschilt. En, een bepaald stuurresultaat vergt een bijbehorende *stuurstijl* en *stuursysteem* als manier van organiseren.

Als je van links naar rechts op de kaart naar een volgend land gaat dan betekent dit, dat zowel het stuurresultaat, de stuurstijl als het stuursysteem moeten veranderen. Alleen één of twee van de drie veranderen is gevaarlijk (te vergelijken met spookrijden in het verkeer, dat wil zeggen rijgedrag spoort niet met verkeerssysteem).

In *Woonland* is het resultaat van de sturing dat de familie voor zich zelf kan zorgen en dat doen ze met de familie als stuursysteem en de patriarchale stuurstijl (van de patriarch).

In *Reisland* is het stuurresultaat de productie van gestandaardiseerde massagoederen, dat tot stand komt met een regelsysteem (meer of minder 'sociaal') als stuursysteem en hiërarchische beheersing door het management als stuurstijl.

In *Trekkersland* is maatwerkdienstverlening het stuurresultaat in platte organisaties met een stuursysteem en een stuurstijl, die uitgaan van zelfsturing en partnership. Als conflicten niet zelf of met begeleiding kunnen worden opgelost dan volgt onafhankelijke arbitrage.

Nogal wat organisaties die van Reisland naar Trekkersland willen verhuizen, blijven onderweg steken omdat zij zelfsturing in het werk invoeren, terwijl het management blijft beheersen en soms ook niet wordt overgeschakeld van standaardproducten naar maatwerk. De mensen hebben dan het gevoel dat er 'iets niet klopt' en de verhuizing valt tegen. Regelmatig besluit zo'n organisatie om weer terug te gaan naar Reisland.

Op weg naar Trekkersland moet je de brug over en dat blijkt een nogal verwarrende ervaring. Dit komt omdat de twee manieren van sturing in de buurt van de brug en op de brug door elkaar lopen. Op de weg naar zelfsturing wordt voor de brug nog hiërarchisch gestuurd en zolang je nog in Reisland bent, is dat wel zo veilig. Toch blijft het ingewikkeld (en paradoxaal) om hiërarchisch gestuurd steeds meer jezelf te gaan sturen. Maar als voorbij de brug het vertrouwen in zelfsturing en partnership toenemen en de resultaten verbeteren, dan kan men de hiërarchie steeds verder achter zich laten. Ouderwetse bazen vallen daar steeds meer uit de toon. Na de eerste onwennigheid krijg je steeds beter in de gaten hoe het werkt in Trekkersland en ga je je daar op je gemak voelen .....

---

## *Over de auteur*

---

Rob Land heeft zich gespecialiseerd in het coachen van ontwikkeling naar zelfsturing en partnership in organisaties. Dit is zowel gericht op leren omgaan met toenemende eigen verantwoordelijkheid als loopbaan problematiek in een individueel proces, als op ontwikkelen van organisaties die prijs stellen op zelfsturende medewerkers door het management. Dit promotie-onderzoek, waarin veel is geleerd van koploper-organisaties op dit gebied, heeft met name een impuls gegeven aan de managementcoaching in deze richting. Sinds 1995 is hij partner in Kyber, maatschap voor organisatie-advies & coaching (Kaap Hoorndreef 30, 3563 AT Utrecht, 030-2650911). 'Kyber' is afgeleid van het Griekse woord voor stuurman, ontwikkelen van stuurmanskunst van samenwerkende stuurlied is kernactiviteit.