

4

Nieuwe werkelijkheden

- 4.1 De markt verandert: sturing door de vraag
- 4.2 Het werk verandert: professionalisering
- 4.3 Het tempo verandert: versnelling
- 4.4 'Kennis maken' verandert: co-creatie
- 4.5 De mens verandert: zelfsturing
- 4.6 Uitdaging

Verandering is de bijl aan de wortels van de bureaucratie. Verandering van de markt (sturing door de vraag), verandering van het werk (professionalisering) en vooral verandering van de werkende mens (zelfsturing) ondermijnen alle principes waarop de bureaucratie is gebaseerd. Misschien wel het meest ingrijpend is het tempo waarmee veranderingen plaatshebben.

Ook het denken over sociale systemen is veranderd. Het traditionele denken in termen van 'subject onderzoekt object', dat in technische systemen zijn nut bewezen heeft, blijkt voor sociale systemen – organisaties – niet op te gaan. Het 'sociaal constructionisme' biedt een alternatieve kijk op kennisverwerving en betekeniscreatie. Deze visie gaat ervan uit dat mensen in interactie betekenis creëren.

We zijn het ik-tijdperk binnengetroten. Begrippen als solidariteit en verbondenheid zijn vervangen door ontwikkeling, carrière, eigenheid en privacy. De relatie werkgever-werknemer, bedrijf-personeel en manager-medewerker evolueert in contractuele dienstverlenings-, opdracht- of partnerschapsrelaties of andere netwerkovereenkomsten.

De uitdaging is om in het tijdperk van de communicatieve zelfsturing vormen van verbinding te ontwikkelen die ruimte bieden voor eigenheid in 'horizontale' verbondenheid.

Met name in de westerse wereld veranderen de markten al geruime tijd ingrijpend: van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. De macht van de vrager en zijn invloed op wat en hoe er geproduceerd wordt, neemt voortdurend toe. Dat hangt direct samen met de enorme groei van de dienstverlenende sector. In de meeste westerse landen bestaat inmiddels het merendeel van de geproduceerde en verhandelde 'goederen' uit diensten. Een dienst is een product dat tot stand komt door samenwerking van vrager en aanbieder, van consument en producent, van klant en leverancier. Bij dienstverlening wordt de wijze waarop de interactie met de klant wordt vormgegeven onderdeel van de organisatievraag.

Dienstverlening

De invloed van deze ontwikkeling op de opbouw van organisaties is niet te onderschatten en ondermijnt de bureaucratie, omdat die organisatievorm bij uitstek past in een aanbodgestuurde markt. Steeds meer gaat het mechanisme van vraag en aanbod de interactie regelen tussen de bedrijven en hun klanten en tussen de bedrijven onderling. Het is een mechanisme dat geen hiërarchie (er)kent. Hoe minder een van de partijen in zijn eentje macht kan uitoefenen, hoe beter het mechanisme werkt. Het richt zich op het regelen van de zakelijke, horizontale verhoudingen. Het is een mechanisme dat hiërarchische en standverschillen aan zijn laars lapt, harmonie verstoort, het opkomen voor eigenbelang stimuleert en voortdurend dreigt te leiden tot discontinuïteit.

Marketingdenken

Aanvankelijk was het marketingdenken, begonnen in de jaren zeventig van de vorige eeuw, erop gericht beter te weten hoe producten aan de man moesten worden gebracht. Later om te bepalen welke producten en diensten de organisatie moest aanbieden. Nu al opereren heel veel bedrijven in de bedrijfsadviesing, accountancy, softwareontwikkeling, maar ook in de horeca, het amusement en de (particuliere) gezondheidszorg puur vraaggestuurd. Ook banken, verzekeraars en reisbureaus proberen volop deze slag te maken.

Ook op de industriële markt, tussen bedrijven, zien we een toenemende verstengeling van organisaties in de vorm van allianties, joint ventures, franchisecontracten, convenanten en partnerschappen. Kortom, er ontwikkelen zich netwerken waarin op basis van gelijkwaardigheid zowel de zakelijke als de sociale verhoudingen worden geregeld. Op de arbeidsmarkt spelen zich vergelijkbare ontwikkelingen af. Deze ontwikkelingen, die zich al vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw voordoen, hebben nog een grote extra impuls gekregen door de ontwikkelingen op het gebied van de ICT en internet, die het partijen mogelijk maken om op vele manieren en op ongekend grote schaal onderling gegevens met elkaar uit te wisselen. En omgekeerd: die het partijen vrijwel onmogelijk maken data voor zichzelf te houden.

Kortom, de vroeger tamelijk scherpe grenzen tussen 'buiten' en 'binnen' vervagen volledig.

De grote bureaucratieën zijn ontstaan in de industriële sector. In die sector zijn ze ook als eerste weer aan het verdwijnen. Door het doewerk steeds verder te rationaliseren werd het in een volgende fase mogelijk dit werk te

name in de westerse wereld kom je in de meeste grote fabrieken nog maar weinig 'handarbeiders' tegen. Zijn ze er nog wel, dan liggen ingrijpende robotiseringsplannen klaar of overweegt men verplaatsing naar een lagelonenland. Nu zijn soortgelijke processen gaande in de bank- en verzekeringswereld, waarin het standaard-administratieve werk wordt overgenomen door computers of wordt verplaatst naar landen als China, India en Zuid-Afrika. Kortom, de bureaucratie is aan het verdwijnen. Je kunt het andersom zeggen, namelijk dat ze erin is geslaagd de metafoor van de 'machine' werkelijkheid te laten worden en mensenwerk over te laten nemen door machines. Ze verdwijnt als gevolg van haar eigen succes.

De kern van de bureaucratie, zo schreven we, is de splitsing tussen denkers en doeners en het stellen van denken boven doen. Met het verdwijnen van een van de twee, de doeners, verdwijnt ook deze onderscheidende relatie en verandert de positie van de denker. Het heeft weinig zin meer om over hoofdarbeiders te praten als er geen handarbeiders meer zijn. De denkers zijn niet meer de mensen die anderen voorschrijven wat ze wel en niet moeten en mogen doen. Zij worden (weer) beroepsbeoefenaars, die hun eigen 'producten' maken en daarvoor verantwoordelijk zijn. Hun bijdragen zijn geen regels, voorschriften enzovoort bedoeld om anderen te sturen, maar adviezen, tekeningen, analyses, websites, prototypen en cursussen. En met het verdwijnen van de klassieke 'handarbeider' komt er een hele nieuwe lichtung vlaklieden de fabriek binnen om deze draaiende te houden en steeds beter te laten draaien, zoals ontwerpverbeteraars, operators, onderhouds- en reparatiemonteurs. Ook zij zijn beroepsbeoefenaars, in die zin dat ze geen voorgeschreven taak uitvoeren, maar een vak hebben dat zelfstandig denken, doen, bezinnen en beslissen vergt. Kortom, werk waarin de verbinding tussen die vier elementen, en met name tussen doen en denken is hersteld, en dat de vakman weer zelf verantwoordelijk maakt voor wat hij levert. Dat verstaan we hier onder professionalisering.

Professionalisering

Meer nog dan de industriële sector, die in hoge mate aanbodgestuurd is, moet de dienstensector, die door de vraag wordt gestuurd, het hebben van deze professionalisering. In die sector wordt de kritische succesfactor het kunnen opbouwen van een goede en duurzame relatie met de klanten. En dat gevecht wordt geleverd door de vaklui in de frontlinie: de stewardessen, obers en koks, verkopers, deskhelpers, monteurs en adviseurs die direct interacteren met de klant. De gemeenschappelijke kernbekwaamheid van al deze vaklui is de bekwaamheid de producten (lees: diensten) samen met de klanten te maken. Dit vraagt vrijheidsgraden om, met verstand van zaken, beslissingen te kunnen nemen in de interactie met de klant.

4.3 Het tempo verandert: versnelling

Een nog essentiëlere verandering voor het inrichten van organisaties is het steeds toenemende tempo waarin zich de veranderingen voordoen. Levenscycli van producten worden steeds korter, net als hun ontwikkelingstijd. Elk jaar verduubelt het aantal nieuwe producten. Nieuwe technologieën zijn binnen enkele jaren achterhaald, terugverdienperioden worden steeds korter. Systemen zijn al verouderd op het moment dat men ermee gaat werken, en nog essentiël... doordat men ermee gaat werken. Kortom,

tempo wordt het beslissende criterium voor succes. Tijd wordt van alles het meest schaarse goed.

De veranderingen zijn niet ingrijpender dan die van vroeger, misschien zelfs wel minder ingrijpend, maar ze gaan veel sneller. Het essentiële verschil is: tempo.

Tempo

Naar onze mening is versnelling de essentie van het informatietijdperk. De invloed die zij heeft op het gedrag van mensen is ongelooflijk groot. We beginnen dat heel langzaam aan te beseffen. In het bijzonder gaat het er daarbij om hoe mensen zich aanpassen, hun **gedrag veranderen**: dus om de invloed op het leren van mensen. Kijk maar naar de manier waarop kinderen een computerspelletje onder de knie krijgen: *spelenderwijs*. Niet eerst de handleiding lezen, maar meteen doen. Leren terwijl je handelt. Dat is de wijze van leren van de toekomst, en dat is revolutionair anders. De jongeren maken de ouderen vertrouwd met mobieltjes, skype, iPods, iPads en de mogelijkheden van internet: YouTube, Facebook, LinkedIn. De ontwikkelingen zijn alleen nog bij te benen als je alvast handelt, ook al heb je het nog niet allemaal of helemaal begrepen. Het zet dus de oeroude wijsheid 'Bezint, eer ge begint' op zijn kop. Leren begint voortaan met doen: *Begint, eer ge bezint*.

Denken en bezinnen komen na het doen en worden gebruikt om de werkwijze te verbeteren. Medewerkers werken intensief samen om met de gedeelde onzekerheid om te gaan. Versnelling zet het fundamentele basisprincipe van de bureaucratie op de helling: denk voordat je doet. Met name in de psychologie was het al langer de vraag of het wel klopt dat doen na denken komt. Denken we altijd eerst rationeel na voor we iets doen? Nee, we denken én handelen. Kierkegaard zei het al: 'Het leven wordt voorwaarts geleefd en achterwaarts begrepen.' Vaak gaan we pas nadenken over waarom we iets deden als het ons gevraagd wordt en bedenken we met terugwerkende kracht een rationeel argument. Want dat is de norm: rationaliteit. Met het omdraaien van denken en doen komt die norm onder druk te staan.

Rationaliteit

4.4 'Kennismaken' verandert: co-creatie

Met het verlaten van het idee van eerst denken en dan doen, komt ook de wijze van kennis creëren ter discussie te staan.

De onderstroom die het denken over organiseren voedt, is er een van een lange traditie van zoeken naar modellen van de werkelijkheid: de regelmaat. Het onderzoek beïnvloedt niet het object dat onderzocht wordt. Binnen technische systemen is dat ook een vruchtbare wijze van denken. Maar in het domein van sociale systemen is het denken in termen van 'subject onderzoekt object' wel een probleem. Daar is het te onderzoeken object een terugpratend subject. Daar kan de onderzoeker onmogelijk ontsnappen aan zijn eigen interpretatiekaders. En het is maar zeer de vraag of daar ook universele wetten zijn die altijd en overal van toepassing zijn.

Om deze reden ontwikkelt zich in het denken over sociale systemen al enkele decennia een – soms als postmoderne aangeduide – stroming: het sociaal constructionisme.

Het sociaal constructionisme heeft als uitgangspunt dat mensen in interactie betekenis creëren. De waarneembare werkelijkheid is betekenisloos tot deze door mensen betekenisvol wordt gemaakt. Betekenis maken is dan

Sociaal constructionisme

hun verlangen objecten en processen te begrijpen: betekenisvol te maken. Mensen creëren samen een voor hen betekenisvolle definitie van de werkelijkheid. Betekenis ontstaat in interactie tussen betrokkenen. Een vlag is voor de één een symbool van waarde en voor de ander een weinig nuttige lap katoen. Terwijl beide partijen praten over dezelfde mens van vlees en bloed is hij voor de één een vrijheidsstrijder en voor de ander een terrorist. Er zijn verschillende betekenissen mogelijk van dezelfde situatie. Kennis is niet universeel waar en voorspellend van karakter. Zij is gebonden aan en verankerd in een sociale context. De kwaliteit van de kennis neemt toe naarmate deze meer generatief van karakter is. Kennis is generatief als deze uitnodigt de werkelijkheid op een andere manier te beschouwen. Generatieve kennis verleidt om iets vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Het idee van denken boven doen past niet in het idee van samen kennis maken. Als de werkelijkheid verschillende interpretaties toelaat, dan betekent het dat verschillen tussen mensen hanteerbaar moeten worden gemaakt in het proces van samenwerking: in het doen. Om samen te kunnen werken, hoeven betrokkenen het niet eens te zijn. De wil om samen te werken en het inzicht dat je onderlinge verschillen moet overbruggen, vraagt dan om kennis hoe je samen tot handelen kunt komen. Het vraagt om maatregelkennis: kennis om te weten welke maatregelen nodig zijn om samen te kunnen handelen.

**Maatregel-
kennis**

4.5 De mens verandert: zelfsturing

Met het verdwijnen van de klassen-, standen- en zuilenmaatschappij is er een ontwikkeling op gang gekomen die we gewoonlijk individualisering noemen. Deze ontwikkeling is de drijvende kracht geweest achter de herziening van de verzorgingsstaat. De postverzorgingsmaatschappij heeft een nieuwe generatie mensen opgeleverd. Dit werd als eerste door de *Haagse Post* aangegeven met het begrip het 'ik-tijdperk'.

Tot aan de eerste helft van de twintigste eeuw was het individu lid van een gemeenschap met vaste gezagsverhoudingen en niet ter discussie staande normen en waarden: samen onder de 'theemuts'. De onderlinge relaties waren gebaseerd op solidariteit en verbondenheid. Met zijn allen luisteren naar 'De bonte dinsdagavondtrein' op de draadomroep.

De opkomst van het 'ik' resulteert in individuen die steeds meer varen op hun eigen kompas. Mensen richten zich op het ontplooiën van hun eigenheid. De bron van betekenisgeving wordt steeds meer binnenin gezocht. Zelfkennis, een goed beeld van eigen wensen, angsten, hoop en aspiraties vormen de belangrijkste bouwstenen van de eigen identiteit. De moderne individualiteit berust op privacy, nesteling in het eigen kerngezin en zelfgekozen netwerken. Het is een generatie die graag wil werken, die wil scoren en die verantwoordelijkheid wil dragen. Werk staat niet langer tegenover vrije tijd, beide zijn belangrijk. Het is een generatie die zijn baas toetst aan de waarde die hij toevoegt, in plaats van aan de positie die hij vertegenwoordigt. Voor deze mensen behoort een notie als loyaliteit aan het bedrijf *niet* en employability juist *wél* tot de vanzelfsprekendheden. Ze zijn loyaal aan de toegezegde bijdrage aan het bedrijf.

Als bedrijven niet meer voor hun mensen zorgen, dan gaan zij voor zichzelf zorgen. In hun werk zoeken ze voortdurend naar ontwikkelingsmogelijkheden die hun inzicht en handelingsmogelijkheden verbreden en verdiepen, en waarmee ze hun marktwaarde op peil houden of verhogen.

De filosoof Arnold Cornelis (1997) heeft deze ontwikkeling de mooie term communicatieve zelfsturing gegeven.

**Individua-
lisering**

**Communica-
tieve zelfsturing**

Klant-leverancierrelaties

Partnerschapsrelaties

Steeds meer wordt de concurrentieslag tussen bedrijven uitgevochten op de arbeidsmarkt: wie is in staat de beste mensen aan te trekken? Dat is degene die in staat is een aantrekkelijke 'werkgever' te zijn, een werkgever met een organisatie die tegemoetkomt aan deze toenemende zelfsturing. Een werkgever die kansen biedt op verantwoordelijkheid, ontplooiing en zelfrealisatie. Dit alles leidt tot een fundamentele verandering in de relatie werkgever-werknemer, bedrijf-personeel, manager-medewerker. Het valt te voorspellen dat hier op den duur andere woorden voor zullen worden gevonden. Het sociale contract verandert: de werknemer biedt zijn vakmanschap aan in ruil voor een passende beloning: materieel en immaterieel. Er zal een diversiteit aan relaties ontstaan. Het ene uiterste is een afstandelijke, contractuele relatie tussen twee zelfstandige partijen (opdrachtgever-opdrachtnemer), kortom: klant-leverancierrelaties. Het andere uiterste is juist een sterke betrokkenheid, waarbij men medeverantwoordelijk wordt voor de resultaten van het bedrijf of bedrijfsonderdeel en in ruil daarvoor wordt beloofd in de vorm van recht op een aandeel van de winst en/of eigendom en/of extra ontwikkelingskansen, kortom: partnerschapsrelaties.

4.6 Uitdaging

De uitdaging voor manager, adviseurs en organisatiekundigen is organisaties te ontwikkelen, die deze veranderingen in zich opnemen, en vooral het vermogen ontwikkelen om dat als vanzelfsprekend te blijven doen. Organisaties, die hun processen willen en durven laten sturen door de vraag, door hun klanten.

Organisaties, waarin professionals graag willen werken omdat ze de ruimte krijgen hun vak uit te oefenen, en op die basis meerwaarde bij te dragen. Organisaties, waarin doen en denken zich voortdurend afwisselen, en mensen kennis creëren, door met elkaar kennis te maken en deze gebruiken om met elkaar aan het werk te gaan.

Organisaties, waarin mensen de autonomie hebben hun eigenheid te ontwikkelen, een autonomie, die wordt begrensd door de verantwoordelijkheid die men heeft voor de relatie met wie men samenwerkt en kennis maakt.

In de volgende delen komen al deze thema's uitvoerig aan de orde.