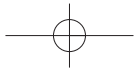
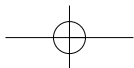
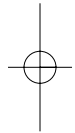




Synopsis van
Organiseren in een
dynamische omgeving





Synopsis van
Organiseren in een
dynamische omgeving

Peter Devilee

Uitgeverij Balders Hage

Uitgeverij Balders Hage
Duinweg 40
3735 LD Bosch en Duin

Eerste druk 2008

Omslagontwerp: Job Schouten

Zetwerk: Elgraphic+DTQP b.v, Schiedam

This edition © 2008 by Peter Devilee

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 uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Ondanks al de aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan noch de redactie noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

ISBN 978 90 78622 02 4

NUR 801

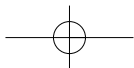
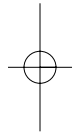
www.baldershage.nl

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding 7

- 2 Structuren en dynamiek 8
 - 2.1 Het Structuurmodel 22
 - 2.2 Enige aanvullende onderwerpen 32

- 3 Conclusie 41



1 Inleiding

Organiseren in een dynamische omgeving gaat over het mechanisme dat ten grondslag ligt aan het dynamische gedrag van de organisatie. Dat houdt in dat de factor 'tijd' een belangrijk aandeel krijgt in de manier, waarop we naar organisaties kijken. Het analyseren van de organisatie in welk aspect dan ook is één ding, maar de wereld staat niet stil. En wanneer de omgeving verandert, zal de organisatie mee moeten veranderen om niet achter te blijven.

Het boek behandelt het inrichten, besturen en ontwikkelen van organisaties. Op basis van eenvoudige wetmatigheden, vervat in een simpel model, wordt duidelijk gemaakt hoe de dynamiek van de eigen organisatie en van de omgeving doorwerkt of kan doorwerken in alle facetten van de onderneming.

Organiseren in een dynamische omgeving telt zo'n 650 bladzijden. Het spreekt vanzelf dat in deze synopsis slechts een aantal van de belangrijkste onderwerpen kan worden aangestipt. Daarbij wordt getracht de samenhang tussen de verschillende onderdelen duidelijk te maken. In het boek zelf wordt op een en ander veel dieper ingegaan, en daar worden veel meer eigenschappen en mechanismen besproken.

2 Structuren en dynamiek

Om te beginnen moeten we vaststellen wat een organisatie is. De wijze, waarop we de organisatie definiëren, vormt de basis voor alles wat we daarna kunnen zeggen over de organisatie zelf en haar relatie tot de omgeving.

Vaststellen wat een organisatie is, kan het eenvoudigst geschieden door te kijken op welk moment een organisatie 'vanuit het niets' tot stand komt. Stel dat een aantal mensen op een bepaald moment besluit een bedrijfje te beginnen. Die mensen hebben tot dat moment waarschijnlijk ander werk. Om de organisatie te laten ontstaan, moeten ze tijd vrijmaken om zich te kunnen wijden aan het nieuwe bedrijf. Ook moeten zij allerlei beslissingen nemen en keuzes maken ten aanzien van de nieuwe onderneming. Zo zullen ze moeten beslissen waar het geld voor de bedrijfsvoering vandaan komt. Ze moeten keuzes maken ten aanzien van vestigingsplaats, het product dat ze willen voeren of de dienst die ze willen verlenen, en nog veel meer. Daarnaast moeten ze onderling afspraken maken over bijvoorbeeld de taakverdeling, de verdeling van verantwoordelijkheden, en nog vele andere onderwerpen. Wanneer (de belangrijkste van) dit soort zaken zijn geregeld en ze hun tijd gaan besteden aan deze onderneming, zal het moment aanbreeken waarop er daadwerkelijk een organisatie tot stand komt.

In het kader van die specifieke organisatie zullen allerlei zaken dus worden uitgesloten en niet worden gedaan terwijl andere zaken geacht worden juist wél plaats te vinden. Door te kiezen voor een bepaald product of een bepaalde leverancier worden andere mogelijkheden immers (vooralsnog) uitgesloten. En door te beslissen geld en tijd aan bepaalde activiteiten te besteden, worden andere mogelijke werkzaamheden genegeerd. Dit soort keuzes en beslissingen zijn van essentieel belang voor het ontstaan en het in stand houden van een organisatie. Door een keuze uit al die mogelijkheden te maken en gedurende langere tijd vast te houden aan de genomen beslui-

ten, ontstaat er een stelsel van samenhangende keuzes, waaraan steeds weer nieuwe afspraken en keuzes kunnen worden gekoppeld. Zo kan er, wanneer men bijvoorbeeld eenmaal een beslissing ten aanzien van het te voeren product heeft genomen, worden bepaald of het product gekocht dan wel gemaakt gaat worden, hoeveel opslagruimte er dient te zijn, hoeveel verkopers men nodig heeft om dat product te verkopen en nog veel meer.

En zo gaat het steeds: door het maken van allerlei aan elkaar gerelateerde keuzes en afspraken, die een langere levensduur of looptijd hebben, ontstaat er als het ware een netwerk van dit soort beslissingen. En dat netwerk van besluiten vormt de basis van de organisatie. Daardoor hoeft niet voortdurend te worden overlegd over allerlei vraagstukken die men dagelijks tegenkomt, maar ligt van alles op vele terreinen al (grotendeels) vast. Dat schept een kader waarbinnen de onderlinge communicatie en afstemming veel eenvoudiger worden, en waarop nieuwe afspraken kunnen voortborduren.

Juist waar afspraken op elkaar aansluiten, en patronen of ketens of netwerken van afspraken vormen, worden ze voor ons interessant. We zullen al dit soort vaak aan elkaar gekoppelde langere termijn besluiten, afspraken en keuzes, in welke vorm dan ook, hier verzamelen onder de noemer 'structuren'. We definiëren de term 'structuren' dan ook als volgt:

'Structuren' is de verzamelnaam voor (combinaties van) alle langetermijnkeuzes, -afspraken en dergelijke, die door mensen onderling, binnen organisaties of tussen organisaties en hun omgeving worden gemaakt om orde te bewerkstelligen in de relatie.

Dit is een veel ruimere invulling van het begrip 'structuur' dan gebruikelijk, maar we zullen verderop zien dat het daardoor wel veel gemakkelijker wordt om het gedrag van organisaties te verduidelijken. Structuren zijn dus niet alleen procedures, regels of afspraken, maar het begrip omvat ook formulieren, prijslijsten en zelfs de website, de automatisering en de bedrijfskleding. Ook gedragspatronen of gewoonten van mensen, of de via een structuur voorgeprogrammeerde vaste reactie van bedrijfsonderdelen op bepaalde regelmatige signalen binnen of buiten de organisatie vallen hieronder. Denk bij dit laatste aan het sturen van een standaardfolder op een vraag om meer informatie, of het leveren van producten die via de website zijn besteld.

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

In al dit soort gevallen is er sprake van een aantal aan elkaar gerelateerde keuzes of afspraken, die geldig blijven totdat er nieuwe keuzes of afspraken worden gemaakt. Zo zou je bijvoorbeeld kunnen stellen dat datgene wat wij de 'hiërarchie' van de organisatie noemen feitelijk een aantal afspraken is, gericht op de rol- en taakverdeling, de verdeling van verantwoordelijkheid en andere zaken die noodzakelijk zijn om de relatie te definiëren tussen de mensen in de organisatie. Andere structuren of verzamelingen daarvan binnen een onderneming zullen vanzelfsprekend weer andere doelen voor ogen hebben.

Het woord 'doelen' staat er overigens niet toevallig. Elke keer dat er een beslissing wordt genomen of een keuze wordt gemaakt, hebben diegenen die betrokken zijn bij die keuze of beslissing daarmee een bepaald doel voor ogen. Je kunt immers pas een keuze maken wanneer je weet welke van de mogelijkheden die zich aandienen je het beste vindt passen bij het beoogde doel. Vandaar dat een structuur altijd gericht zal zijn op een specifiek doel. Hoe meer structuren er bij elkaar worden gebracht binnen de grenzen van een organisatie, hoe doelgerichter men zal (kunnen) werken.

Structuren zijn langetermijnbeslissingen en -keuzes. Daarom hebben ze pas zin wanneer de omstandigheden niet te veel veranderen. Het vastleggen van een procedure heeft immers geen nut meer wanneer van alles steeds van vorm en/of inhoud verandert, waardoor zo'n procedure voortdurend moet worden aangepast. Vandaar dat de stabiliteit van de omgeving een voorwaarde is om een structuur te kunnen toepassen.

Al de afspraken en keuzes die worden gemaakt en die we hier 'structuur' noemen, zouden we ook kunnen samenvatten onder de verzamelnaam 'orde'. Die orde levert onderlinge afstemming en samenhang op tussen de mensen en systemen binnen en buiten de organisatie. Daardoor zullen de voorspelbaarheid van en daarmee het vertrouwen in de activiteiten sterk worden verhoogd. Ook levert deze orde een hoge mate van herkenbaarheid naar anderen op: doordat er structuren aanwezig zijn, manifesteert een organisatie zich steeds op dezelfde manier.

We kunnen nu het begrip 'organiseren' als volgt definiëren:

Organiseren is het aanbrengen van doelgerichte orde in een tot dan toe ongeorganiseerde (of zelfs wanordelijke) situatie.

Een organisatie begint dus pas te ontstaan wanneer energie, geld, mensen en middelen, die op dat moment niet gericht waren op het doel van de nieuwe onderneming, door de gemaakte keuzes en beslissingen in een specifieke relatie tot elkaar worden gebracht, en dus een bepaalde mate van doelgerichte orde zullen verkrijgen. Organiseren impliceert dus altijd dat er afspraken en keuzes worden gemaakt. Soms zijn deze zichtbaar en expliciet, bijvoorbeeld in de vorm van teksten in een contract of op de website. In andere gevallen betreft het impliciete afspraken die alleen maar bestaan omdat verschillende partijen die afspraak erkennen en ernaar handelen. (Die afspraken houden dus op te bestaan wanneer ten minste één van de partijen zich er niet meer aan houdt!)

Wanneer keuzes en afspraken geheel afwezig zijn, is er feitelijk geen organisatie. Wanneer verschillende mensen zomaar wat aan het doen zijn, los van elkaar, dan is er geen sprake van een gezamenlijk handelen dat op een specifiek doel is gericht. Dus bestaat er geen samenwerkingsverband in de vorm van een organisatie. Juist door het al dan niet gezamenlijk nemen van beslissingen en het maken van keuzes en afspraken zullen de deelnemers aan de organisatie zichzelf gaan definiëren als een eenheid, die als één geheel naar buiten toe optreedt. Waarbij die eenheid dus zal beschikken over een gezamenlijke doelstelling, op grond waarvan zij zich zal manifesteren. Dat maakt een groot verschil met de situatie waarin mensen dergelijke afspraken niet zouden maken: zij zouden dan slechts optreden als individuen met elk eigen doelstellingen, en niet als eenheid.

Het feit dat er, om te komen tot een organisatie, orde wordt aangebracht in een situatie waarin die structuur nog niet bestond (en waarin dus *vanuit het oogpunt van die organisatie* ten aanzien van wat zij wil bereiken feitelijk ongeorganiseerdheid of wanorde bestond), wil niet zeggen dat er in die situatie tot dat moment geen andere orde zou bestaan. Vrijwel altijd bevinden wij ons te midden van afspraken en structuren, en is het organiseren van iets specifiek, zoals een nieuw op te richten organisatie, een kwestie van het bijeenbrengen (of van hun omgeving losweken) van de juiste mensen en middelen. Pas dan kan de organisatie met het specifieke doel, zoals de oprichters dat voor ogen hebben, daadwerkelijk van start gaan.

De definitie van 'organiseren' kan ook worden toegepast wanneer er geen sprake is van een fysieke organisatie, maar wanneer er ten behoeve van een specifiek (tijdelijk) doel, bijvoorbeeld een project, iets moet worden geregeld. Ook dan zullen de juiste mensen en middelen bij elkaar moeten worden gebracht teneinde dat doel te kunnen bereiken. Het organiseren van een feestje betekent net zo goed dat er afspraken en keuzes worden ge-

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

maakt waardoor het resultaat ervan zoveel mogelijk zal overeenkomen met datgene wat men vooraf voor ogen had.

We kunnen nu vaststellen wat feitelijk een organisatie is. In een organisatie worden immers mensen en middelen bij elkaar gebracht. We definiëren de organisatie dan ook als volgt:

Een organisatie is een samenwerkingsverband, waarbij mensen en middelen worden georganiseerd ten behoeve van een specifiek doel.

Een organisatie is dus een geheel dat wordt georganiseerd. De mensen en middelen die een onderdeel vormen van de organisatie zullen op grond van allerlei afspraken en keuzes worden ingezet om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken. Dat betekent ook dat we vanuit de doelstellingen een onderscheid kunnen maken tussen datgene wat tot de organisatie behoort, en datgene wat buiten haar grenzen valt. Alle elementen die tot de organisatie behoren, zullen immers een doelstelling hebben die gelijk is aan of een directe afgeleide is van de organisatiedoelstelling. Zij vervullen slechts een taak als onderdeel van die organisatie, en niets meer. Partijen of onderdelen daarvan buiten de grenzen van de organisatie kunnen voor wat betreft bepaalde activiteiten wel dezelfde strategie of aanpak als de organisatie lijken te volgen, maar doen dat feitelijk altijd op grond van hun eigen doelstelling. Een leverancier kan onderdelen leveren aan een organisatie, waardoor die organisatie in staat is bepaalde producten te vervaardigen. Een andere onderneming kan worden betrokken bij het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden in het productieproces. Maar zo'n partij zal daarbij altijd haar eigen doelstellingen voor ogen hebben. En dat is heel belangrijk om rekening mee te houden.

Voordat we verdergaan, zullen we eerst moeten ingaan op het begrip 'dynamiek'. Er ligt namelijk een duidelijke relatie tussen dit begrip en het begrip 'structuur'.

Dynamiek wordt over het algemeen gedefinieerd als 'beweging' of 'verandering', maar ook als 'de kracht die een activiteit, een verandering of een beweging produceert'. Al deze definities bieden goede aanknopingspunten om te komen tot een, voor ons bruikbare, omschrijving van het begrip 'dy-

namiek'. Wanneer een organisatie zich in een dynamische omgeving bevindt, dan bedoelen we immers dat daarin sprake is van veel activiteiten, van veel beweging of verandering.

Die dynamiek komt tot stand doordat er allerlei gebeurtenissen plaatsvinden, doordat bedrijven beslissingen nemen, doordat consumenten producten kopen enzovoort. Al die activiteiten geven elk een signaal af aan hun omgeving, direct of indirect, en al die signalen bij elkaar vormen de dynamiek. Het maakt daarbij voor de organisatie veel verschil of die activiteiten voortdurend van vorm en inhoud veranderen of juist niet. Wanneer de signalen steeds hetzelfde zijn, zal een structuur het aangewezen middel vormen om met die signalen om te gaan.

Anders wordt het wanneer de omgeving steeds aan verandering onderhevig is. De activiteiten in die omgeving zullen dan steeds veranderen als reactie op hun omgeving, en zij zullen voortdurend wisselende signalen afgeven. Elk bedrijf zal dan gedwongen zijn steeds opnieuw te bepalen of er al dan niet moet worden gereageerd op de nieuwe of afwijkende signalen (informatie, verzoeken, regelgeving, bestellingen en veel meer) die op zo'n organisatie afkomen. Sommige signalen zullen de eerder gemaakte afspraken en keuzes op losse schroeven zetten, als gevolg waarvan deze dienen te worden heroverwogen. Zo kunnen productintroductions bij de concurrent gevolgen hebben voor het eigen assortiment, prijsstijgingen van grondstoffen bij de leverancier voor de verkoopprijs van de producten en faillissementen van afnemers voor de winstgevendheid.

Structuren hebben daarom niet onder alle omstandigheden dezelfde toegevoegde waarde. Naarmate de omgeving meer stabiliteit toont, als gevolg waarvan de signalen vaak hetzelfde of eenduidig zullen zijn en daarom goed kunnen worden voorspeld, hebben structuren zeer veel nut. Juist door dat repeterende karakter van die signalen kan een structuur, die immers aangeeft hoe op langere termijn met dezelfde signalen moet worden omgaan, efficiënter werken. Door eenmalig zo'n structuur vast te stellen zal elke keer dat het signaal optreedt hetzelfde werk worden verricht of zal dezelfde reactie door de organisatie worden gegeven. Dat impliceert dus dat, wanneer die omgeving qua stabiliteit en dus regelmaat afneemt, en de signalen steeds van vorm en/of inhoud gaan veranderen, de toegevoegde waarde van een structuur zal afnemen. En onder uiterst onvoorspelbare omstandigheden zal een structuur zelfs contraproductief zijn.

Dat laatste is van groot belang. Een organisatie heeft nu eenmaal structuur nodig, maar dit soort langetermijnafspraken functioneert slechts wanneer

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

er steeds dezelfde signalen optreden of de omstandigheden gelijk blijven. Daarom is er een spanningsveld tussen de behoefte aan structuur binnen een organisatie teneinde orde te bewerkstelligen, en de dynamiek binnen of buiten diezelfde organisatie. Wanneer er weinig dynamiek is, functioneren grote aantallen structuren binnen de organisatie prima. Naarmate de hoeveelheid dynamiek toeneemt, zullen steeds meer structuren onder invloed van de veranderingen moeten worden aangepast of zelfs stopgezet. Het gevolg zal zijn dat het aantal structuren in een zeer dynamische omgeving noodgedwongen sterk terugloopt, omdat hun nut en toegevoegde waarde grotendeels verdwijnen. Dat wil niet zeggen dat er in een dynamische omgeving geen beslissingen meer zullen worden genomen, maar het heeft dan geen zin om langetermijnafspraken te maken. De besluiten, die in zo'n dynamische omgeving zullen worden gemaakt, zullen – als gevolg van het veranderende karakter van de omgeving – vaak een korte levensduur of zelfs een eenmalig karakter hebben. We noemen dergelijke beslissingen 'dynamische beslissingen', omdat ze feitelijk onderdeel uitmaken van de dynamiek eromheen. En omdat die besluiten elke keer anders zullen uitvallen, kunnen die zelf weer als dynamiek voor *hun* omgeving worden gezien. Vandaar dat wij het begrip 'dynamiek' hier op twee manieren definiëren:

Dynamiek is het geheel van veranderingen die binnen en buiten de organisatie plaatsvinden, waardoor de noodzaak kan ontstaan om op grond van die veranderingen beslissingen te nemen.

En de tweede definitie luidt als volgt:

Dynamiek ontstaat ook wanneer een beslissing slechts een tijdelijk en eenmalig karakter heeft, en er dus geen structuur tot stand komt.

Aan de ene kant praten we dus over dynamiek als een begrip waarmee de mate van veranderlijkheid wordt aangeduid. Aan de andere kant geven we met datzelfde begrip ook aan dat mensen of organisaties zelf een dynamisch karakter kunnen hebben omdat zij hun eigen besluitvorming dyna-

misch houden, en niet gieten in de vorm van structuren of patronen. Het moge duidelijk zijn dat beide definities in elkaars verlengde liggen: omdat de omgeving dynamisch van karakter is, zullen besluiten geen structureel karakter krijgen, maar zelf ook een hoge mate van dynamiek behouden. We zien dan ook dat dynamische mensen, afdelingen of bedrijven veel kortetermijnbeslissingen nemen, en bij elke beslissing moeten overwegen welke keuze, gegeven de omstandigheden van dat moment, de beste is. Dat wil zeggen dat de besluitvorming weinig routinematig zal zijn, en zich voortdurend kan en zal aanpassen aan de situatie van dat moment.

We kunnen nu vaststellen wat het belang van structuren in de organisatie zal zijn. Organiseren betekent dat er orde wordt aangebracht, zodat de beschikbare energie (van mensen en middelen) zo efficiënt mogelijk op het juiste moment kan worden besteed aan de juiste zaken. Die orde ontstaat door het nemen van beslissingen en het maken van keuzes. Afhankelijk van de omstandigheden zijn er twee groepen besluiten te onderscheiden.

Bevinden we ons in een stabiele situatie, waarin we op grond van onze ervaringen uit het verleden of op basis van onze verwachtingen over de toekomst ervan mogen uitgaan dat de signalen in dezelfde vorm vaker zullen terugkomen of de omstandigheden hetzelfde zullen blijven, dan geven we de voorkeur aan structuren. Juist omdat structuren (groepen) samenhangende afspraken zijn, leveren zij in zulke situaties veel voordelen op.

Maar wanneer de omgeving meer dynamiek heeft, komt de zaak anders te liggen. Structuren hebben dan geen toegevoegde waarde meer: de toekomst is immers niet meer te voorspellen. Daarom zullen beslissingen in zulke omstandigheden zelf ook een dynamisch karakter hebben. Besluiten zullen ad hoc worden genomen, en zullen daarna, omdat het bijbehorende signaal waarschijnlijk niet meer in die vorm zal terugkomen, niet in de vorm van een structuur worden gegoten. Het doel van zo'n dynamische beslissing is immers niets meer en niets minder dan een oplossing bieden voor een probleem dat op dat moment (naar verwachting eenmalig) is ontstaan of om de zaak in een bepaalde situatie even vooruit te helpen.

Het feit dat structuren een oplossing bieden wanneer er sprake is van stabiele omstandigheden, en dat dynamische of ad-hocbeslissingen zullen worden genomen wanneer die omstandigheden een hoge mate van dynamiek kennen, geldt niet alleen voor de organisatie als geheel, maar ook voor elk onderdeel daarvan. Overal waar in de organisatie activiteiten plaatsvinden met een hoge mate van voorspelbaarheid zullen structuren ontstaan. En overal waar die voorspelbaarheid ontbreekt, zal worden gekozen voor

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

dynamische oplossingen. We mogen dus verwachten dat een fabriek, waar procesmatig grote aantallen producten worden vervaardigd, veel structuren heeft, waarbij mensen zullen werken op basis van strikte afspraken en strenge controles. Aan de andere kant zullen we bij afdelingen die te maken hebben met de dynamiek van de omgeving, zoals een verkoopafdeling, zien dat de besluitvorming een hoge mate van dynamiek kent. Denk bijvoorbeeld aan het verkoopgesprek, waarbij de vorm en de inhoud van het gesprek in hoge mate afhankelijk zijn van de situatie van de klant, met wie men op dat moment in gesprek is. Het vooraf structureren van zo'n gesprek heeft geen enkele zin.

Structuren en dynamiek zijn dus feitelijk twee verschillende facetten van dezelfde organisatie. Structuur vertegenwoordigt daarbij de *efficiënte* kant. Efficiency wordt gedefinieerd als *doing things right*. Structuur zorgt er in hoge mate voor dat de organisatie zich als een 'machine' kan gedragen. Door het sterk routinematige karakter van de gestructureerde werkzaamheden wordt het mogelijk om tegen lage kosten een hoge productie te realiseren, zodat het rendement van de werkzaamheden wordt verhoogd. En op basis van die routine kunnen fouten gemakkelijker worden getraceerd en rechtgezet. Wij zien daarbij dat de structuren doorgaans naar binnen zijn gericht, dat wil zeggen dat zij zich voornamelijk bezighouden met wat de organisatie zélf wil bereiken.

Aan de andere kant zal alles wat niet van tevoren is bedacht en wat niet steeds in dezelfde vorm terugkomt, juist het dynamische karakter van de organisatie benadrukken. Sommige situaties en gebeurtenissen zijn niet te voorspellen. Men zal in wisselende omstandigheden steeds opnieuw moeten besluiten wat er moet gebeuren. Juist omdat dit soort dynamische beslissingen afhangt van hetgeen er op dat moment aan de hand is, is het mogelijk zich snel aan te passen aan de veranderende omgeving. Daarmee vertegenwoordigen de dynamische beslissingen de *effectieve* kant van de organisatie. Effectiviteit is de mate waarin de organisatie dingen doet die precies aansluiten bij de wensen van haar omgeving. Het wordt gedefinieerd als *doing the right things*. De dynamische beslissingen en activiteiten zullen meestal naar buiten zijn gericht, naar de klant toe, en dus naar de vraag wat het werkelijke effect van de (activiteiten van de) organisatie op de omgeving is.

Vanzelfsprekend kunnen efficiency en effectiviteit in een zeer stabiele omgeving vrijwel naadloos op elkaar aansluiten, omdat de doelstelling van alle structuren gemakkelijk in overeenstemming kan worden gebracht met de precieze vraag van de omgeving. Maar onder zeer dynamische omstan-

digheden, waarin de omgeving voortdurend aan verandering onderhevig is, zullen efficiency en effectiviteit doorgaans twee heel verschillende zaken zijn.

Het zal duidelijk zijn dat structuur en dynamiek beide van levensbelang zijn voor een organisatie. Wanneer een bedrijf niet in staat is om efficiënt te werken, tegen zo laag mogelijke kosten of door van zo weinig mogelijk middelen gebruik te maken, dan is het hoogstwaarschijnlijk ook niet in staat om te concurreren met bedrijven die dat beter doen. En hoe efficiënt de organisatie ook moge zijn, wanneer zij vervolgens niet in staat is haar producten of diensten af te zetten omdat zij de juiste doelgroep niet op de juiste manier weet aan te spreken, heeft dat efficiënter werken geen zin gehad. Structuren en dynamiek zullen moeten samenwerken om het hoogst haalbare effect te weeg te brengen. Pas dan kan de productieafdeling een zo goed mogelijk product maken dat aansluit bij de behoefte van de klanten, en kan de verkoper het vervolgens gemakkelijk verkopen.

In een dynamische omgeving zullen de dynamische en gestructureerde functies zich doorgaans in aparte afdelingen bevinden. Terwijl het ene deel van de organisatie, de backoffice, zich concentreert op het efficiënt werken, heeft een ander deel van de onderneming te maken met effectiviteit. Over het algemeen zullen de productieafdelingen (in de breedste zin van het woord, dus ook de administratieve afdelingen) proberen zo efficiënt mogelijk te werken. Het zal duidelijk zijn dat het aandeel van machines en andere mechanische en elektronische hulpmiddelen in dit deel van de organisatie het hoogst is. Afdelingen die in direct contact staan met de buitenwereld, en waar dus voortdurend rekening moet worden gehouden met de ontwikkeling en invloed van de markt of de klant, zullen een dynamisch karakter hebben. Denk daarbij niet alleen aan de eerder genoemde verkoopafdelingen, maar ook de afdeling marketing, de afdeling inkoop, de afdeling klantenservice en dergelijke. In de dynamische omgeving zal niet de machine, maar de mens centraal staan.

Een en ander betekent dat het totale productieproces van het gemiddelde bedrijf voor een zo groot mogelijk deel zal zijn gestructureerd, om vervolgens, doorgaans in het laatste stadium van die processen, een dynamisch karakter te krijgen. Dat dynamische karakter houdt in dat daar de invloed van de omgeving van groter belang is dan de invloed van de eigen organisatie. Het punt waar de nadruk op structuur overgaat in de nadruk op de dynamiek, en waar dus een belangenverschuiving optreedt, noemen we het ontkoppelpunt. En dat proces-ontkoppelpunt zal dieper in de organisatie

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

komen te liggen naarmate de klant meer invloed heeft op datgene wat door de organisatie wordt geproduceerd.

Laten we eerst eens kijken naar de situatie waarin het ontkoppelpunt helemaal aan het einde van het proces komt te liggen. Op grond van de inschatting van wat de markt nodig heeft, zal er dan een waarschijnlijk in hoge mate gestandaardiseerd product worden vervaardigd, dat na voltooiing op de markt moet worden gebracht. Denk aan de vervaardiging van brood, stoeptegels of mobiele telefoons. Producten worden in dergelijke gevallen vaak op voorraad gemaakt zodat het productieproces een nog hogere mate van efficiency kan bereiken. De invloed van de klant op het product is vrijwel nihil, al zal de mate van succes van het product wél van doorslaggevend belang zijn.

Het ontkoppelpunt kan ook helemaal vooraan in het proces liggen. Dan kan een klant precies bepalen hoe zijn product eruit dient te zien. De organisatie zal dan feitelijk maatproductie voor haar klanten leveren. Wanneer ze er in zo'n situatie niet in slaagt om nieuwe klanten binnen te halen, staat de hele organisatie stil. Pas wanneer een klant een opdracht geeft, weet men immers wat er te produceren valt. Denk aan een scheepswerf, die jachten op maat maakt.

Ligt het ontkoppelpunt ergens tussen deze beide uitersten – wordt er een halfproduct op voorraad gefabriceerd dat in overleg met de klant wordt afgemaakt – dan zal de (directe) invloed van de klant zich slechts doen gelden op het resterende deel van het productieproces. Denk aan scheepsbouwbedrijven, waarin standaardcasco's worden gemaakt die vervolgens in overleg met de klant worden voorzien van opties en afwerking.

De wijze waarop de klant invloed mag uitoefenen op het product of de dienst kan ook per bedrijf sterk verschillen. In de meeste gevallen is het helemaal niet de bedoeling dat de invloed van de klant onbeperkt is, en wordt zijn invloed teruggebracht tot slechts die keuzes, waaraan de onderneming zelf de voorkeur geeft. Bijvoorbeeld omdat de organisatie alleen op bepaalde onderdelen van het product een variatie toestaat en de klant daardoor uit een catalogus met kant-en-klare alternatieven laat kiezen. Denk aan de autofabrikant die je slechts de keuze laat uit een beperkt aantal basisvarianten (motoren, type carrosserie), die je vervolgens met behulp van de optie-lijst verder kunt specificeren. In dergelijke gevallen, waarin de dynamiek beperkt is tot een aantal vooraf vastgestelde keuzes, spreken we niet meer over dynamiek – wat suggereert dat er veel uiteenlopende mogelijkheden bestaan – maar over flexibiliteit. Die flexibiliteit heeft tot doel om enigszins

tegemoet te komen aan de verschillende eisen van de klanten, zodat een grotere doelgroep kan worden aangesproken, maar men is niet van plan het productieproces te veel aan te passen. Zo is de autofabrikant niet bereid om een totaal afwijkend type auto te leveren, of de auto uit te rusten met de motor van een andere fabrikant. Flexibiliteit kan dus worden gezien als een eigenschap die onlosmakelijk is verbonden met de bijbehorende structuren: de keuzemogelijkheden zijn niets anders dan verschillende voorgeprogrammeerde wegen door de bestaande structuren heen.

Er zijn dus twee belangrijke vragen die een organisatie moet beantwoorden. Ten eerste zal men moeten bepalen op welke plek in het (productie)proces het ontkoppelpunt wordt aangebracht. Aan de ene kant wil je de klant zoveel mogelijk tegemoetkomen door hem invloed te geven op het eindproduct. Aan de andere kant wordt de organisatie daardoor wel steeds kwetsbaarder. De tweede vraag is of men variatie wil toestaan, en zo ja in welke mate. Hoe meer variatie, des te moeilijker het wordt om efficiënt te werken, en des te hoger de kosten zullen liggen. Maatwerkproducten zijn nu eenmaal veel duurder dan standaardproducten. In beide gevallen zal men proberen de hoeveelheid structuur te optimaliseren, omdat dan zo efficiënt mogelijk en op de meest voorspelbare manier wordt gewerkt.

Het is wel belangrijk te beseffen dat het toepassen van structuren gepaard gaat met een aantal effecten die onlosmakelijk zijn verbonden aan het gebruik van structuren.

Zo levert structuur een bepaalde mate van momentum op. Juist omdat daarin allerlei met elkaar verbonden langetermijnafspraken zijn vastgelegd, heeft een structuur de neiging om te blijven doorgaan tenzij die expliciet wordt gestopt. Denk aan omvangrijke processen in een productieomgeving, waarbinnen ingewikkelde producten worden gemaakt. Niet alleen zijn daar veel eigen medewerkers bij betrokken, maar vaak ook toeleveranciers, die (half)producten aanleveren. Het tot stilstand brengen of van zijn koers laten afwijken van een dergelijk proces kost veel tijd, en vertoont overeenkomsten met het besturen van een grote olietanker. Een momentum heeft ook een groot voordeel, omdat een proces, wanneer het eenmaal in gang is gezet, met weinig extra inspanning gaande kan worden gehouden.

Een andere belangrijke eigenschap van structuren is dat elke structuur doelgericht is. De elementen van een structuur worden immers verzameld met een bepaald doel voor ogen. Grote aantallen met elkaar verweven structuren zullen dus zeer sterk doelgericht zijn. Dat betekent dat men, wanneer er nieuwe structuren worden gemaakt die worden ingebed in bestaande

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

netwerken van structuren, goed moet nagaan of de nieuwe structuur precies dat zal doen wat men beoogt, en of deze op de juiste manier zal aansluiten bij andere structuren. Een verkeerd ontworpen structuur kan werken als een zandkorreltje in de machine, of de spreekwoordelijke kink in de kabel.

Omdat structuren met een bepaalde verwachting zijn ontwikkeld, belichamen ze feitelijk deze verwachting. Mensen die betrokken zijn bij een proces om producten te bewerken, kunnen hun werk slechts verrichten wanneer er daadwerkelijk producten aanwezig zijn om te bewerken. Hoe meer structuren een organisatie heeft, des te groter de verwachting omtrent de regelmaat (en dus stabiliteit) van de (directe) omgeving zal zijn, en des te groter de verwachting dat steeds opnieuw dezelfde gebeurtenissen optreden. In combinatie met het momentum van de structuur is dit dus een gevaarlijke eigenschap op het moment dat de omgeving minder stabiel wordt. Wanneer het grootste gedeelte van het bedrijf bestaat uit structuren op grond waarvan de mensen in dat bedrijf gewend zijn om een specifiek product te maken, en een concurrent die producten plotseling veel goedkoper blijkt te kunnen produceren of de behoefte aan zo'n product van de ene op de andere dag veel goedkoper wordt vervuld door een concurrerend artikel, dan kan zo'n bedrijf niet zomaar wat anders gaan doen. Het omschakelen naar andere producten kost heel veel tijd en heel veel geld. Als de doelen veranderen, moeten alle structuren, die op grond van die oorspronkelijke doelen zijn aangebracht, worden aangepast. Vandaar dat structuren een blok aan het been kunnen zijn wanneer de dynamiek in de omgeving toeneemt of verandert: zelfs al ziet het management een dergelijke ontwikkeling ruim op tijd op zich afkomen, dan is het de vraag of men in staat zal zijn de organisatie snel genoeg om te vormen.

Elke onderneming opereert binnen een netwerk van bedrijven, leveranciers, afnemers en andere belanghebbenden, die de onderneming direct dan wel indirect helpen zich een bestaan te verwerven. Heel veel activiteiten kunnen niet door het bedrijf zelf worden gedaan en moeten worden ingekocht, of kunnen beter of goedkoper worden uitbesteed. Wanneer dat gebeurt, ontstaan er allerlei relaties op grond waarvan die organisatie functioneert. Natuurlijk zal elk bedrijf in zo'n netwerk proberen om alle regelmatig voorkomende signalen zoveel mogelijk te structureren. Dat levert immers het meeste voordeel op. Daarbij is de organisatiegrens wel bepalend: andere bedrijven staan doorgaans niet toe dat structuren van derden over hun eigen organisatiegrens heen komen.

Vandaar dat veel bedrijven een andere manier hanteren om een zo solide mogelijke koppeling met andere bedrijven te maken. Zij doen dit door middel van 'gebonden dynamiek'. Deze dynamiek ontstaat wanneer het ene bedrijf regelmatig een aantal dezelfde signalen op het andere bedrijf afvuurt. Het ontvangende bedrijf bouwt dan structuren tot aan de eigen organisatiegrens die tot taak hebben om deze repeterende signalen op te vangen en de benodigde interne structuren in gang te zetten. Een leverancier heeft bijvoorbeeld afspraken gemaakt met zijn afnemers over de regelmatige afname van producten tegen een vooraf vastgestelde prijs. Elke keer dat de afnemer het product wil hebben, geeft deze het vooraf gedefinieerde signaal af. Zonder de noodzaak tot verder overleg wordt dat product dan geleverd.

Gebonden dynamiek zorgt er zo voor dat de relaties met de omgeving voldoende houvast bieden om het eigen bedrijf naar een hoger plan te tillen. Wanneer je er niet van op aan zou kunnen dat klanten regelmatig producten bestellen, of dat leveranciers zullen leveren wat zij moeten leveren, zou de eigen bedrijfsvoering op drijfzand worden gebouwd. Je kunt jouw klanten dan niet meer met zekerheid garanderen welke producten of diensten je op welk moment kunt bieden. Wanneer deze relaties op basis van gebonden dynamiek zijn vormgegeven, waarbij er in het algemeen sprake is van wederzijdse belangen, dan is een bedrijf wél in staat op die relaties voort te bouwen. Het uit deze gebonden dynamiek voortkomende voorspelbare gedrag geeft vertrouwen. Op basis van dat vertrouwen zijn anderen in staat hun eigen activiteiten vorm te geven.

Samenwerkingsverbanden tussen bedrijven zullen altijd en overal ontstaan, omdat er een gezamenlijk belang is. Er vormen zich netwerken van bedrijven die zijn verbonden met allerlei andere bedrijven en netwerken. Deze en andere bedrijven zullen steeds weer nieuwe structuren ontwikkelen, die voortbouwen op deze voorspelbare omgeving. Zo kan er zeer efficiënt worden gewerkt, omdat het netwerk een stabiele omgeving vormt.

Het zal duidelijk zijn dat het werken in dergelijke netwerken ook een paar gevaren met zich meebrengt. Ten eerste ontstaat er bij bedrijven de neiging om zich binnen zulke netwerken steeds verder te specialiseren, waarbij alsnog meer bedrijfsactiviteiten worden uitbesteed aan derden. Voor wat betreft de toelevering van producten en diensten vertrouwt men dan in hoge mate op derden. Dat betekent dat men op den duur verandert van generalist in specialist. Activiteiten die niet worden gerekend tot de kernactiviteiten van het bedrijf worden immers afgestoten naar andere organisaties. Dat impliceert dat men langzamerhand alle kennis kwijtraakt die betrekking heeft

op datgene, wat men heeft uitbesteed. Men kan dus niet meer zonder slag of stoot van specialist veranderen in de generalist van vroeger.

Een tweede gevaar is dat men in toenemende mate afhankelijk wordt van de besluitvorming van andere bedrijven. Wanneer een toeleverancier besluit bepaalde producten niet meer te voeren, of voortaan in een andere vorm te leveren, moet men op zoek naar een andere leverancier of het eigen proces aanpassen. Bedrijven zijn dus, naarmate zij meer blindvaren op de voorspelbaarheid van het gedrag van andere organisaties, steeds minder in staat zelfstandig over hun lot te beschikken. Zij zullen slechts in overleg met andere belanghebbenden in staat zijn hun koers op de lange termijn te voeren. Deelnemen aan netwerken gaat dus automatisch gepaard met het inleveren van een bepaalde mate van zelfstandigheid.

2.1 Het Structuurmodel

Een organisatie ontstaat omdat de taak, die een bedrijf zichzelf stelt, te groot, te kostbaar of te ingewikkeld is of om andere redenen niet door één enkele persoon kan worden uitgevoerd. Door de krachten te bundelen, van mensen en machines en andere partijen, wordt het mogelijk zulke zaken toch tot stand te brengen. Het bouwen van waterwegen of van grote gebouwen, het verkopen van producten in verschillende landen, het ontwikkelen en bouwen van supertankers, het zijn allemaal voorbeelden van zaken die niet door iemand alleen kunnen worden gedaan. Alleen door met andere mensen samen te werken aan een gemeenschappelijk doel kunnen dergelijke taken worden verricht.

Dat illustreert precies waarom een organisatie tot stand komt. Een organisatie vormt immers een geheel. Als geheel (entiteit) maken de mensen daarin een bepaalde omzet, verrichten bepaalde taken of lossen bepaalde problemen op. Juist de samenhang tussen die mensen en middelen in die onderneming is ervoor verantwoordelijk dat zij, wanneer zij samenwerken, in staat zijn bepaalde taken te verrichten, die zij individueel niet zouden kunnen doen. Net zoals een radertje een onderdeel kan vormen van een grote en ingewikkelde machine, en als zodanig een bijdrage kan leveren aan het resultaat van de machine als geheel, terwijl dat radertje apart van de overige onderdelen niet in staat is eenzelfde taak te verrichten.

Dat laatste komt overigens niet alleen doordat de onderdelen in een machine of de mensen in een organisatie samenwerken. Er is meer aan de hand. Er is meestal ook nog sprake van 'synergie' in een organisatie. Synergie

– ook wel omschreven als ‘één plus één is drie’ – zorgt ervoor dat structuren verder verbeterd kunnen worden. Wanneer activiteiten alleen maar zouden worden aaneengeregen tot één lange structuur zouden de werkzaamheden waarschijnlijk weinig efficiënt worden uitgevoerd. Denk maar aan een lange rij mensen die elkaar emmertjes water doorgeven tijdens een brand: aan het eind zit er niet veel water meer in. Hoe langer de keten wordt, hoe groter de kans dat het proces onderweg fout gaat. De kwetsbaarheid neemt dus in hoge mate toe. En de coördinatie van het gehele proces zal ook steeds lastiger worden. Nee, wanneer je structuren echt efficiënt wilt benutten, zul je moeten zoeken naar synergie.

En die synergie werkt als volgt. Wanneer losse werkzaamheden op basis van procedures of processen tot structuren worden aaneengesmeed, en vervolgens de besturing van die structuren buiten die structuren wordt gelegd, ontstaat er synergie in die structuur. De medewerkers binnen die procedures of processen hoeven zich alleen nog maar bezig te houden met het uitvoeren van de vooraf gedefinieerde werkzaamheden. Daardoor kunnen zij efficiënt hun werk doen zonder dat zij worden lastiggevallen met zaken die een verstoring van hun dagelijkse taak betekenen of die zij zelf niet kunnen oplossen. De operationele besturing van (de mensen in) de structuur blijft wél in de structuur. De mensen regelen onderling dus nog wel de routinematige, dagelijkse zaken, precies zoals het in de opzet van die structuur is bepaald. Kwesties die te maken hebben met de structuur als geheel – zoals de coördinatie tussen deze en andere structuren, de oplossing van problemen, de effectiviteit van de structuur of de doorontwikkeling ervan – of die een verstoring van de routine zouden betekenen, worden toegewezen aan een aparte bestuurder, doorgaans een manager. Vanuit zijn overzichtelijke positie van buiten de structuur kan hij de effectiviteit ervan veel beter beheersen dan de mensen in de structuur zelf.

Doordat de structuur van buitenaf wordt bestuurd, door iemand die niet alleen de structuur als één geheel kan zien, maar die ook de relatie tot andere structuren in de gaten kan houden, ontstaat er een veel betere inbedding van de structuur in de rest van het netwerk. Daarnaast wordt het eenvoudiger om de taken binnen de structuur precies goed in te delen en optimaal op elkaar af te stemmen. Doordat alle verstoringen buiten de structuur worden opgelost, kunnen de mensen binnen die structuur steeds beter op elkaar ingewerkt raken. De mate van efficiëntie zal dus verder toenemen. De structuur gaat dan daadwerkelijk als een entiteit werken.

Deze methode kun je blijven herhalen: je kunt op elk moment weer twee bestaande structuren nemen, deze als één geheel herontwerpen en vervol-

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

gens de besturing buiten die nieuwe structuur leggen. Op deze wijze kun je steeds ingewikkelder processen maken, terwijl de besturing ervan toch simpel en overzichtelijk blijft.

Feitelijk gaat het bij het gebruik van de machine net zo. Ook bij de machine zijn er inwendig allerlei onderdelen en units die met elkaar samenwerken, en worden deze structuren als geheel van buitenaf bestuurd. Meestal is er een persoon die de machine aan- of uitzet, of die de opdrachten (bijvoorbeeld softwarematig) aan de machine geeft. Doordat de machine alleen maar specifieke en vooraf bedachte opdrachten hoeft uit te voeren, kan deze voor die taken worden geoptimaliseerd. De werkzaamheden hoeven nooit te worden onderbroken met de vraag wat er nu moet gebeuren: ook de onderlinge coördinatie tussen de onderdelen is in het ontwerp van zo'n machine vastgelegd.

Nog een goed voorbeeld van dit principe is de mens. Wij beschikken over heel veel cellen, die gegroepeerd zijn in allerlei organen en andere onderdelen. Doorgaans werkt het lichaam autonoom, dat wil zeggen dat er allerlei processen plaatsvinden zonder dat wij die bewust moeten aansturen. Zij worden lokaal aangestuurd op basis van signalen die elders ontstaan. Voor de besturing van het lichaam als geheel beschikken wij over een gespecialiseerd orgaan, het brein. Dat draagt zorg voor zaken die buiten de normale routine vallen. Mochten de omstandigheden het noodzakelijk maken, dan kan dat brein veel processen in dat lichaam bewust beïnvloeden, en daarmee het lokale automatisme vervangen door een doelgerichte actie.

Synergie is een sleutelbegrip. In elke organisatie en overal in de natuur worden structuren efficiënt en effectief gebruikt doordat de besturing ervan naar een hoger niveau wordt getild.

Vandaar dat bij organisaties die steeds groter worden er steeds opnieuw structuren worden gemaakt, die worden gekoppeld met andere structuren, en waarbij de besturing van die daarbij ontstane eenheid naar een hoger niveau wordt getild. En wanneer de werkzaamheden onderling te veel uiteen gaan lopen, worden er groepen activiteiten gesplitst om de besturing ervan eenduidig te houden. Op deze wijze ontstaan afdelingen. Uiteindelijk zal er een zeer complexe organisatie kunnen ontstaan die betrekkelijk eenvoudig kan worden bestuurd.

Voordat we verder ingaan op het Structuurmodel, op grond waarvan we het gedrag van de organisatie of onderdelen daarvan in de loop van de tijd kunnen bepalen, moeten we eerst een paar begrippen onder de loep nemen, die in het model worden gebruikt.

Allereerst de *Dynamische Kracht*. Dit is de kracht die eenvoudige syste-

men ertoe drijft om steeds complexer te worden. Noem het ambitie, het benutten van kansen of de drijfveer van systemen. Als je er goed over nadenkt, is het onlogisch dat systemen steeds groter en ingewikkelder willen worden. Wanneer een organisme weet te overleven, zou dat toch voldoende moeten zijn? Er zijn wel allerlei extra voordelen te behalen wanneer een systeem groter is, maar het feit dat er energie moet worden vrijgemaakt om het systeem of de organisatie complexer te maken, blijft een wonderlijke zaak. Toch is dat wat we overal en altijd om ons heen ervaren. Een startende ondernemer ziet voortdurend mogelijkheden op zijn weg komen, en besluit deze te benutten, ook al betekent dat een verzwaring van zijn taak. Op deze manier groeit zijn bedrijf en neemt het in complexiteit toe. Ingewikkelde organismen als de mens zouden niet tot stand zijn gekomen wanneer die drang tot meer complexiteit, dus tot het functioneren op een hoger niveau, er niet zou zijn geweest. Die drang om zich verder te ontwikkelen, en daarmee complexer te worden om zodoende meer ingewikkelder taken aan te kunnen, is overal aanwezig en uitermate essentieel.

Het tweede begrip dat wij gebruiken in het Structuurmodel is *chaos*. Chaos is feitelijk het ontbreken van structuur en van patronen. In een chaotische situatie loopt alles door elkaar zonder dat je daarin enige logica (de relatie tussen oorzaak en gevolg) kunt ontdekken. Dat wil niet zeggen dat er geen structuur is, maar die aanwezige structuur is niet in staat de situatie onder controle te houden. Zo zal chaos ontstaan in een museum, waar rekening is gehouden met vijfhonderd bezoekers per dag, en waar op een gegeven dag vijfduizend belangstellenden tegelijk op afkomen. Er zijn wel structuren – men heeft immers vooraf enige maatregelen genomen –, maar deze zijn niet in staat in de praktijk de zaak onder controle te houden. In de definitie van ons model is chaos het ontbreken van (relevante) structuur. Op grond daarvan verdwijnt de voorspelbaarheid van wat er te gebeuren staat, omdat slechts structuren (afspraken, patronen en dergelijke) houvast bieden om het gedrag in de toekomst te bepalen.

Het zal duidelijk zijn dat wat voor de een chaotisch is, dus geen enkele logica en voorspelbaarheid lijkt te hebben, voor een ander logisch in elkaar kan steken. Voor een leek is het inwendige van een ingewikkelde machine een onbegrijpelijke chaos zonder enige herkenbare logica en orde, terwijl de monteur precies weet welk onderdeel waarvoor dient. Chaos is dus een relatief begrip.

Het derde begrip dat wij in het Structuurmodel gebruiken, is de *Entropie*. Entropie is een begrip uit de natuurkunde dat de mate aangeeft waarin energie is verspreid over de ruimte. We zien dit terug in effecten zoals het

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

roesten van ijzer, het naar beneden vallen van stenen en andere voorwerpen, het op den duur instorten van gebouwen en het uiteenvallen van dode lichamen. Steeds wordt hierdoor de energie, die in het systeem was gebonden, vrijgemaakt en verspreid in de ruimte, waarbij die energie zich doorgaans in een andere (lagere) vorm manifesteert.

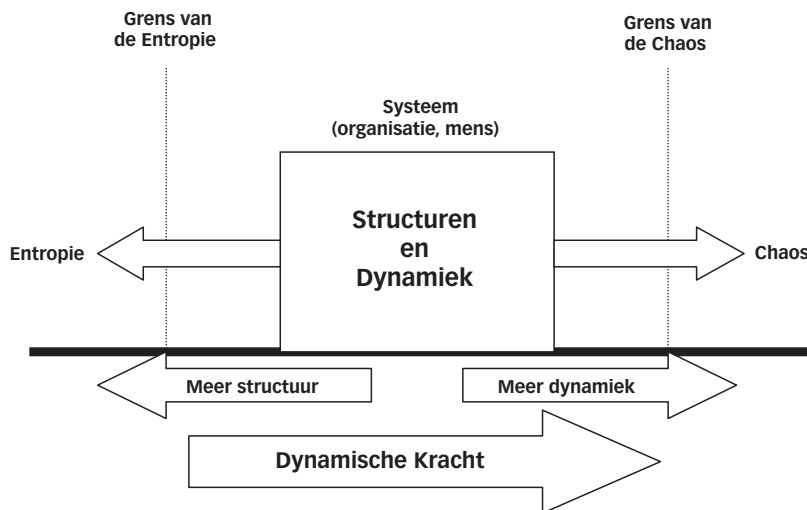
Het verschil tussen wel of geen Entropie is eenvoudig vast te stellen. De grootste mate van Entropie wordt bereikt wanneer alle energie gelijkmatig is verspreid over de ruimte. En er is (vrijwel) geen Entropie aanwezig als alle energie op één specifiek punt is geconcentreerd. Alleen in die laatste situatie, waarin energie bij elkaar kan worden gebracht, is het mogelijk om (nieuwe) zaken tot stand te brengen. Wanneer energie gelijkmatig is gedistribueerd, is er namelijk geen enkele plek, waar voldoende energie beschikbaar is om daadwerkelijk zaken te veranderen of te ontwikkelen. Daartoe is namelijk extra energie vereist.

Ook Entropie is een belangrijk begrip. We kunnen het in verband brengen met structuren en dynamiek door te zien op welke wijze energie door de structuur en de dynamiek wordt gebruikt. Structuur betekent dat er een bepaalde hoeveelheid energie, in de vorm van mensen en middelen, voortdurend beschikbaar moet worden gehouden om de werkzaamheden te verrichten. Het aanbrengen van structuren impliceert dus dat energie wordt gebonden, en dus niet voor andere zaken kan worden gebruikt. Zo zullen de medewerkers van een bepaald proces, dat wordt geacht continu plaats te vinden, niet beschikbaar zijn voor andere processen. Je kunt een medewerker van de lopende band niet zomaar van zijn werk afhalen om te helpen sjouwen in het magazijn. Aan de andere kant vertegenwoordigt de dynamiek het feit dat een bepaalde hoeveelheid energie juist níet is vastgelegd in vooraf bedachte werkzaamheden, maar kan worden ingezet zoals men het op dat moment noodzakelijk vindt. Dynamiek vertegenwoordigt dus de mogelijkheid om energie bijeen te brengen en deze in te zetten voor een specifiek (nieuw) doel. Een hoge mate van Entropie betekent hier dus dat er heel veel energie is gebonden in structuren, terwijl de Entropie laag zal zijn wanneer er sprake is van heel veel dynamiek.

Overigens zou het feit dat energie wordt gebonden in structuren, nog een ander negatief effect kunnen hebben. Zoals we hebben gezien, is het vrij lastig om structuren effectief te maken. Slechts in zeer stabiele omstandigheden zal een structuur daadwerkelijk de juiste toegevoegde waarde kunnen leveren. Wanneer we de neiging hebben om steeds meer structuren aan te brengen terwijl de omgeving tegelijkertijd dynamisch is, wordt het almaar moeilijker om die structuren ook effectief te laten zijn. Vandaar dat het be-

grip 'Entropie' ook staat voor het onvermogen van organisaties om hun energie effectief te gebruiken. Er zijn dan wel allerlei structuren aanwezig in de vorm van afspraken en regels en processen, maar deze sluiten niet (meer) aan bij de daadwerkelijke behoefte van de omgeving. Bijvoorbeeld wanneer een klein bedrijf een simpele overeenkomst met een grote organisatie wil sluiten, en die grote organisatie daarvoor een standaardcontract van honderden bladzijden voorschrijft. Of wanneer een afdeling klantenservice niet meer dan tien minuten per klant mag besteden, ongeacht de omvang van het probleem. Of wanneer er heel veel energie is besteed aan het opzetten van een reclamecampagne die vervolgens niet blijkt aan te sluiten bij de belevingswereld van de afnemers. Het effect van dit soort nutteloze acties is dat de energie, die in deze structuren besloten ligt, verloren gaat. De organisatie krijgt er niets voor terug. Hoe meer structuren er zijn, hoe groter de kans dat deze structuren geen toegevoegde waarde (meer) zullen leveren. En wanneer men de ene structuur toestaat er een rommeltje van te maken, dan verdwijnt de motivatie bij andere structuren vaak ook snel. Dan zou de situatie steeds meer gaan lijken op het dweilen met de kraan open: je kunt er wel nieuwe energie in blijven stoppen, maar dat heeft geen enkel positief effect meer, hoogstens een negatief.

Met behulp van deze drie begrippen, en de al eerder besproken begrippen 'structuur' en 'dynamiek' kunnen we nu het Structuurmodel weergeven.



Figuur 1: Het Structuurmodel

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

We zien in dit model dat een organisatie die uit een bepaalde hoeveelheid structuren en dynamiek bestaat twee richtingen op kan bewegen. Wanneer ze meer structuren aanmaakt, beweegt ze meer naar links en ontstaat er meer Entropie. Daarbij is het risico aanwezig dat er zoveel energie wordt gebonden in structuren dat de organisatie feitelijk geen energie meer overheeft om te kunnen voortbestaan. Ze overschrijdt dan de Grens van de Entropie. Vanaf dat moment is de organisatie niet meer zelf in staat te overleven. Denk aan een bedrijf dat zoveel verplichtingen is aangegaan dat het geen krediet meer beschikbaar heeft voor de dagelijkse bedrijfsvoering, en failliet gaat. Overigens blijft het voorbij de Grens van de Entropie vaak nog wel mogelijk om met hulp van buitenaf zo'n onderneming weer (deels) vlot te trekken: een externe partij koopt dan de winstgevende bedrijfsonderdelen uit de failliete boedel.

De organisatie kan ook de andere kant op bewegen, waarbij er steeds meer dynamiek ontstaat. Feitelijk worden er dan structuren losgelaten, wat betekent dat de afspraken, keuzes, beslissingen en dergelijke, die in zulke structuren zijn vervat, worden tenietgedaan. Er komt dan meer energie (mensen, middelen) beschikbaar die ad hoc kan worden ingezet voor datgene, wat op dat moment van belang is. De onderneming wordt als gevolg van zo'n beweging zelf meer dynamisch.

Ook wanneer steeds meer structuren worden losgelaten, bestaat het gevaar dat er een bepaalde grens wordt overschreden, namelijk wanneer er te weinig structuur overblijft en er feitelijk dus geen (genoeg) onderlinge afspraken meer zijn. De orde die in zo'n organisatie aanwezig was, zal dan verdwijnen. Het toekomstige gedrag van dat systeem kan niet meer worden voorspeld. Er treedt dan daadwerkelijk chaos op, en doorgaans houdt het bedrijf dan snel op te bestaan.

Hiermee wordt duidelijk dat het verhaal uit de Chaostheorie, waarbij men stelt dat organisaties zich bij voorkeur voortdurend op de Rand van de Chaos zouden moeten bevinden, omdat daar zoveel dynamiek heerst, in de praktijk niet klopt. Op de Rand van de Chaos heerst immers een gebrek aan structuur, en organisaties kunnen daar hoogstens heel kort functioneren. Een organisatie brandt daar snel op. In een zuiver dynamische omgeving gaat ontstellend veel energie verloren, die niet ten goede komt aan datgene, wat men beoogt te bereiken. Vandaar dat structuren, die immers doelgericht energie kunnen toepassen, van essentieel belang zijn voor bedrijven. Bedrijven zullen daarom de Rand van de Chaos zoveel mogelijk proberen te vermijden.

De kracht die de organisatie de ene of de andere kant op doet bewegen in

het model is de Dynamische Kracht. Wanneer het systeem onder invloed van de Dynamische Kracht naar rechts beweegt, wordt er energie (mensen, middelen) uit de structuren vrijgemaakt zodat deze aan een specifiek doel kan worden besteed. Vandaar dat deze Kracht in de tekening naar rechts toe is getekend. In de praktijk zal de Dynamische Kracht het ene moment worden ingezet om een stap vooruit te maken of een ontwikkeling in gang te zetten, om het resultaat vervolgens te borgen in de organisatie. Dat laatste zal doorgaans plaatsvinden door het maken van een nieuwe afspraak of, algemener gezegd, het aanbrengen van structuur.

De wijze waarop deze beweging van links naar rechts en weer terug plaatsvindt, wordt in de Chaostheorie een faseovergang genoemd. Een faseovergang ontstaat wanneer een situatie al dan niet plotseling overgaat van de ene in de andere status of toestand. Zo kan een bijna volle emmer door de laatste druppel ineens een volle emmer worden, kan een auto in goede staat door een botsing plotseling in een wrak veranderen, en kan de blauwe hemel geleidelijk aan veranderen in een zwaarbewolkte lucht. Wat er feitelijk gebeurt, is dat door de toevoeging of verandering van één of meerdere elementen de bestaande context transformeert. En wanneer de context wordt aangepast, krijgen de elementen die zich daarbinnen bevinden een andere betekenis. Wanneer bijvoorbeeld werkzaamheden, die eerst tot een groep niet-geautomatiseerde activiteiten behoorden, worden geautomatiseerd, zullen ze daarna tot een andere groep worden gerekend.

Faseovergangen kunnen leiden tot een plotselinge verandering, wat eerste-orde-faseovergangen worden genoemd, maar in de organisatie hebben we veel meer te maken met geleidelijke of stapsgewijze veranderingen: tweede-orde-faseovergangen. Om veranderingen in de organisatie teweeg te brengen wordt er vooraf veel gepraat. Vervolgens heeft het veranderen zelf nogal wat voeten in de aarde. Feitelijk werkt men dan een tijd vanuit de bestaande context aan zaken die bij de nieuwe context horen, totdat de faseovergang daadwerkelijk tot stand komt, en die nieuwe context een feit is.

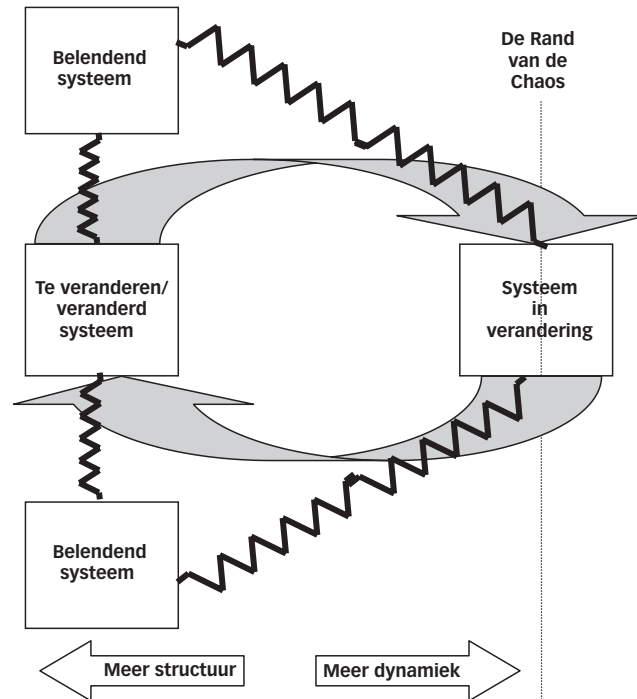
Wanneer we een faseovergang betrekken op ons model van structuur en dynamiek dan is een faseovergang een situatie, waarin één of meerdere (elementen van) structuren worden stopgezet, wat feitelijk neerkomt op het loslaten van de afspraken, de beslissingen en dergelijke die daarin besloten lagen. Waarbij nadrukkelijk *alle typen* structuren worden bedoeld, dus inclusief de gewoonten en de (gedrags)patronen van de betrokken mensen.

Het betreffende deel van de organisatie wordt, zoals we zien in het Structuurmodel, door het loslaten van structuur naar rechts geschoven, en komt

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

daardoor terecht op de Rand van de Chaos. Op dat moment zijn er even geen afspraken meer. In de meeste gevallen wordt de oude afspraak direct vervangen door een nieuwe. Dan verschuift het (deel)systeem weer naar links, waarmee de situatie opnieuw wordt geborgd. Je zou het 'herstructureren' kunnen noemen.

In een tekening ziet zo'n faseovergang er als volgt uit:



Figuur 2: Het veranderen van een systeem door middel van een faseovergang

Een organisatie of een deel ervan verandert dus door tijdelijk te bewegen naar de Rand van de Chaos, de verandering teweeg te brengen en deze verandering vervolgens te bestendigen middels het aanbrengen van nieuwe structuren. Daarbij fungeren de andere (deel)systemen, waarmee het systeem op basis van structuur of (gebonden) dynamiek een relatie heeft, als de context, waarbinnen die verandering mag plaatsvinden. In deze tekening is dat symbolisch voorgesteld door veren die zowel vooraf, tijdens als na de verandering invloed (kracht) op het systeem blijven uitoefenen. Het mag

immers niet zo zijn dat (een deel van) een organisatie die besluit een verandering door te voeren na die verandering niet meer aansluit op de relevante omgeving. Vandaar dat veranderingen altijd zullen plaatsvinden met inachtneming van de belangen van relevante partijen. Soms zal het noodzakelijk zijn om eerst de verbindingen met andere systemen te ontvlechten, alvorens een dergelijke stap kan worden gezet.

Deze methodiek is van toepassing op alle veranderingen, waarbij sprake is van structuren. Je kunt haar betrekken op mensen, die veranderen of worden veranderd, op onderdelen van organisaties, op organisaties als geheel en zelfs op grote netwerken van organisaties. Maar ook op maatschappelijke en sociale veranderingen.

Overigens zal nu ook duidelijk zijn dat de start van elke onderneming eigenlijk een faseovergang betreft. Ook op dat moment is er sprake van energie die gebonden is aan andere partijen (de toekomstige medewerkers hebben ander werk, het benodigde kapitaal is nog niet beschikbaar) en dus, vanuit het standpunt van de startende organisatie, nog niet geconcentreerd is op de juiste plaats. Doordat de startende ondernemer de energie (mensen, middelen) gaat verzamelen en samenbrengt binnen de grenzen van de nieuwe organisatie, en een aantal structuren aanbrengt, wordt het mogelijk dat bedrijfleven in te blazen.

We kunnen het begrip 'faseovergang' ook gebruiken om het begrip 'dynamiek' beter te definiëren. Dynamiek, de verzamelnaam voor veranderingen, gebeurtenissen, beweging en dergelijke, is namelijk altijd het gevolg van faseovergangen. Steeds wanneer bedrijven besluiten nemen, producten bestellen of processen in gang zetten, ligt er een faseovergang aan ten grondslag. De ene keer is dat een grootschalige faseovergang die duidelijk zichtbaar is, zoals een faillissement van een bedrijf of een langzaam neerwaarts buigende trend in de economie. Andere keren vindt de faseovergang (diep) onder de oppervlakte plaats, en ervaren wij alleen het resultaat ervan. Het bewegen van onze arm is het gevolg van heel veel faseovergangen binnen de spieren van die arm. Wij nemen alleen de resulterende beweging waar.

Het aardige is dat, wanneer je het begrip 'leren' onder de loep neemt, je hetzelfde mechanisme van de faseovergang ziet. Om iets te kunnen leren zal de persoon of de organisatie een beeld vooraf moeten hebben van de bestaande situatie én een verwachting van de wijze waarop gebeurtenissen van in-

vloed zijn op die situatie. Blijkt de werkelijkheid niet overeen te komen met zijn verwachtingen dan zal hij zich moeten afvragen of daarmee de oorspronkelijke aanname nog wel geldig is, of dat hij die aanname moet veranderen. Wordt voor dat laatste gekozen, dan zal die aanname vervolgens op dezelfde wijze worden aangepast als we hierboven hebben aangegeven: de bestaande structuren (ideeën, overtuiging, inzichten, begrip) worden losgelaten en vervangen door nieuwe.

Vandaar dat het begrip 'lerende organisatie' inherent is aan een zich ontwikkelende organisatie. Elke keer dat een organisatie een faseovergang doormaakt omdat de oude oplossing niet (meer) voldoet of omdat zij verwacht met een nieuwe oplossing beter uit de voeten te kunnen, heeft er ook een leerproces plaatsgevonden. Alle structuren tezamen belichamen dan wat er is geleerd, waarmee die inzichten kunnen worden overgedragen aan toekomstige medewerkers.

2.2 Enige aanvullende onderwerpen

Er zijn nog een paar aanvullende onderwerpen uit *Organiseren in een dynamische omgeving* die dienen te worden besproken.

Allereerst dit. Er wordt weleens onderscheid gemaakt tussen de invalshoek die zich bezighoudt met de structuren van het bedrijf (die de 'harde' of formele kant van de organisatie zouden vertegenwoordigen) en de invalshoek vanuit de mensen in de organisatie, de 'zachte' kant. Daarmee wordt gesuggereerd dat dit twee aparte, van elkaar te onderscheiden zaken zijn. Dit is niet het geval. Laat ik dat uitleggen.

Structuren vormen de weerslag van afspraken, beslissingen en keuzes, die mensen met elkaar maken in het kader van een organisatie. Structuren geven dus slechts aan op welke wijze de mensen met elkaar samenwerken of, zoals in het geval van de hiërarchie, in welke relatie zij tot elkaar staan. Als gevolg van deze afspraken kan hun samenwerking doelgerichter en efficiënter worden. Zonder structuur, dus zonder afspraken, zou er geen sprake zijn van samenwerking.

Daarnaast omvatten procedures of processen allerlei handelingen, waarbij het uiteindelijk altijd een persoon zal zijn die de handeling verricht, die de machine aanzet, die het gesprek met de klant voert of die het product daadwerkelijk aflevert. We kunnen stellen dat een structuur altijd door de mens wordt geëffectueerd.

Wanneer het de mensen zijn die afspraken maken en die structuren tot leven brengen, zal het van groot belang zijn wie bijvoorbeeld op welke wijze invloed heeft op beslissingen, of op basis van welke acties mensen enthousiast kunnen worden voor hun werk en hun organisatie, of welke cultuur er heerst binnen een bepaalde organisatie. Deze en soortgelijke onderwerpen zijn namelijk van grote invloed op de wijze, waarop al dergelijke afspraken, beslissingen en keuzes in de praktijk tot stand komen en worden uitgevoerd. Het maken van afspraken is slechts één kant van de zaak, belangrijker is wat er uiteindelijk in de praktijk mee gebeurt. Men kan nog zulke mooie procedures schrijven ten aanzien van bijvoorbeeld het omgaan met klanten, maar wanneer de medewerker er vervolgens geen zin in heeft, boos is op zijn baas of niet over voldoende capaciteiten beschikt om zijn taak naar behoren uit te voeren, is het eindresultaat niet wat men ervan had verwacht.

Wanneer een organisatie besluit om veranderingen door te voeren, van welke aard dan ook, dient goed te worden beseft dat het losmaken van structuren impliceert dat afspraken worden stopgezet en beslissingen worden teruggedraaid. En omdat afspraken met mensen worden gemaakt, en deze mensen hun verwachtingspatroon mede baseren op dergelijke structuren, en verwachtingen op hun beurt zullen leiden tot vertrouwen in elkaar en in de organisatie, komt het veranderen van de organisatie altijd neer op overleg met de betrokken mensen om die verandering daadwerkelijk tot stand te brengen. Het veranderen van de organisatie betekent feitelijk het veranderen van de (afspraken met) mensen. Of dat zou het in de praktijk moeten zijn.

Uiteindelijk zijn de menselijke kant en de structurele kant dus verschillende aspecten van dezelfde organisatie. Slechte structuren zullen de kwaliteiten van de mensen in de organisatie niet naar behoren tot uiting laten komen. Slecht functionerende mensen zijn niet in staat om uit structuren, hoe goed die ook zijn bedacht, te halen wat erin zit.

Een ander punt van aandacht is het volgende. Wanneer wij een structuur tot stand laten komen, houdt dit in dat wij aan bepaalde zaken de voorkeur geven en dat wij andere mogelijkheden buitensluiten. Wanneer wij bepaalde elementen kiezen die tot een procedure of een proces gaan behoren, sluiten we daarmee andere elementen uit. Is die structuur eenmaal een feit dan verwachten wij van de mensen en middelen in een procedure of een proces dat zij zich zullen inzetten om die structuur goed te laten verlopen. De structuur staat voorop. Dat wil zeggen dat mensen die binnen een structuur werkzaam zijn slechts worden aangesproken op die aspecten die de struc-

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

tuur ten goede komen. Alle andere eigenschappen en kwaliteiten van die (ongetwijfeld veelzijdige) mensen worden buiten beschouwing gelaten. Of een medewerker aan de lopende band een expert is op het gebied van tropische vissen, topscorer is in zijn voetbalelftal of elke oude auto aan de praat kan krijgen, is in de context van zijn werkzaamheden binnen die structuur niet van belang. Mensen worden ingehuurd voor een bepaalde taak, en de rest is (vrijwel) niet belangrijk.

Ook hieraan ligt een belangrijk fundamenteel principe ten grondslag. Het werkt namelijk altijd op dezelfde manier. Steeds wanneer ongelijksoortige elementen, mensen, of wat dan ook worden samengenomen onder een gelijknamige noemer – in dit voorbeeld dus de mensen in een specifieke structuur – zullen alleen die aspecten van die elementen, mensen enzovoort worden aangesproken die voor die noemer relevant zijn.

Een voorbeeld. Wanneer we een uiteenlopende groep voertuigen onder een gemeenschappelijke noemer willen verzamelen, zullen er bij elke soort verzameling bepaalde aspecten van die vervoersmiddelen buiten schot blijven. Wanneer we rode voertuigen verzamelen, kunnen dat brandweerauto's, personenauto's of allerlei andere typen voertuigen zijn. En wanneer we de personenauto's onder een noemer brengen, kunnen die weer uiteenlopende kleuren en merken hebben. Zo zal elke verzameling van onderling verschillende elementen ertoe leiden dat ten minste één aspect van al die elementen buiten beschouwing blijft. Je bent op zo'n moment alleen maar geïnteresseerd in dat gemeenschappelijke aspect, en niet in datgene wat ze onderling verschillend maakt.

Door zich te concentreren op bepaalde specifieke aspecten van de elementen vindt er feitelijk een faseovergang plaats waardoor er een andere context ontstaat. De verzameling rode auto's heeft immers als groep andere eigenschappen dan de individuele personenauto's stuk voor stuk hebben. Er vindt een ontkoppeling plaats tussen beide niveaus. En dat is heel belangrijk om te beseffen. Wij brengen voortdurend ongelijksoortige elementen samen onder één noemer, waarbij wij veelal niet beseffen dat we daarmee te maken krijgen met heel andere eigenschappen. Wanneer wij bijvoorbeeld mensen op een afdeling beschouwen als een groep, waarbij de individuele eigenschappen, problemen, kennis en ervaring geen rol meer spelen, zullen wij onze conclusies over het gedrag van die groep veel algemener moeten maken dan wanneer wij het gedrag van de mensen stuk voor stuk beschouwen.

Dit principe heeft geleid tot de formulering van de volgende wet, de Aspectenwet.

Steeds wanneer er ongelijksoortige elementen worden verzameld om onder één noemer te worden gebracht, wordt er ten minste één aspect van die afzonderlijke elementen verder buiten beschouwing gelaten, waardoor de context zal veranderen.

Deze wet hebben wij aangevuld met de bijbehorende Aanvullende Aspectenwet. Wanneer een groep uiteenlopende mensen onder een specifieke noemer is verzameld, mag men niet meer verwachten dat nog recht zal worden gedaan aan alle aspecten van die mensen binnen die gezamenlijke noemer. Wanneer je bijvoorbeeld regels stelt ten aanzien van het verstrekken van subsidie aan een bepaalde groep mensen, dan zijn door de generalisatie die in die regels is verwerkt – men gaat uit van een bepaald gemiddeld type mens dat zich in bepaalde gemiddelde omstandigheden bevindt – allerlei specifieke aspecten van de mensen, op wie zo'n regel betrekking heeft, buiten beschouwing gelaten. Men mag daarom niet verwachten dat een algemene regel recht doet aan de specifieke omstandigheden van elke persoon binnen die verzameling.

Deze toevoeging op de Aspectenwet luidt daarom als volgt:

In aanvulling op de Aspectenwet geldt dat een algemeen geldende regel (een wet, een voorschrift) nooit rekening zal houden met de specifieke omstandigheden van individuele mensen, gebeurtenissen of situaties waarop die regel van toepassing is, omdat er in die regel altijd ten minste één aspect van die individuele personen of situaties buiten beschouwing wordt gelaten.

Op het eerste gezicht lijkt dit alles misschien theoretische prietpraat, maar het belang van de Aspectenwet is immens. Wij zijn voortdurend bezig om de complexiteit van onze omgeving terug te brengen tot generalisaties of vaste patronen. We zijn immers niet in staat om elke individuele gebeurtenis en activiteit apart in ons geheugen op te slaan, of stuk voor stuk te analyseren. Door gebeurtenissen te vertalen naar een generiek niveau, op grond waarvan duidelijk wordt welke herhaling er plaatsvindt of welke overeenkomsten er tussen gebeurtenissen (zouden kunnen) zijn, wordt het veel ge-

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

makkelijker om grip te krijgen op die complexiteit. Wij beseffen vaak niet dat wij dit mechanisme toepassen, en verwarren de specifieke gebeurtenis soms met de generieke conclusie. Het feit dat wij twee keer onheus zijn bejegend door iemand met een toupet wil niet zeggen dat alle mensen met een toupet zich onbehoorlijk gedragen. Wanneer wij echter van alle twintig mensen met een toupet, die wij in de loop der jaren zijn tegengekomen, hebben moeten constateren dat zij zich niet prettig gedragen, zouden wij wél tot zo'n conclusie kunnen komen. Die conclusie is dan echter wel gebaseerd op de historische ervaring met die twintig personen, en heeft dus geen enkele zegingskracht over alle mensen met een toupet die wij nog zullen tegenkomen!

We kunnen zelfs nog een derde wetmatigheid vaststellen ten aanzien van het gebruik van aspecten en het verzamelen ervan op een hoger niveau.

De derde Aspectenwet is de volgende:

Wanneer ongelijksoortige elementen worden verzameld op een hoger niveau ten behoeve van een norm, wetmatigheid, trend of een andere generalisatie, kan dit pas plaatsvinden wanneer alle onderlinge verschillen tussen de elementen kunnen en mogen worden gebagatelliseerd.

Deze wet betekent dat, wanneer je zaken onder een gezamenlijke noemer gaat brengen, zo'n verzameling pas zin heeft wanneer het belang van de verzameling groter is dan het belang van de individuele elementen. Wanneer de overheid besluit om een regel uit te vaardigen ten behoeve van een bepaalde groep mensen, dan is het van belang dat die groep voldoende homogeen is ten aanzien van het onderwerp van de wet om daadwerkelijk te kunnen generaliseren. Is die groep te uiteenlopend van samenstelling en wordt die regel toch uitgevaardigd, ontstaan er enorme problemen, en zal de rechter waarschijnlijk overuren maken. Generaliseren heeft dus alleen zin wanneer de verschillen ondergeschikt zijn, of ondergeschikt kunnen worden gemaakt, aan de belangen van de generalisatie, en daarmee de werkelijkheid niet al te veel geweld wordt aangedaan.

Dit speelt een rol bij zeer uiteenlopende vraagstukken: bij het onderbrengen van uiteenlopende functionarissen of functies in één afdeling, bij het bepalen of één persoon kan leidinggeven aan een heterogene groep mensen, maar ook wanneer de vraag wordt gesteld of de marktbenadering voor alle klanten gelijk moet zijn of per klantengroep dient te verschillen.

Steeds maken we, al dan niet ongemerkt, een vertaalslag waarbij het de vraag is of de positieve effecten van zo'n generalisatie daadwerkelijk groter zijn dan de nadelen van het 'op een hoop gooien'.

We hebben het al een paar keer gehad over de context, en we zullen hier wat dieper ingaan op de relatie tussen de context en de betekenis. Een betekenis en een context horen altijd bij elkaar. Je zou de context kunnen zien als een verzameling elementen, die in relatie staan tot het specifieke onderwerp, waaraan een betekenis moet worden toegekend. De context moet dus altijd relevant zijn. Die elementen vormen in samenhang met elkaar een bepaalde achtergrond of omgeving, op grond waarvan aan het onderwerp een bepaalde betekenis wordt toegekend. Soms zullen de verschillende elementen elk een stukje betekenis aanleveren. Vaker zullen die elementen gezamenlijk een totaalinzicht genereren, op grond waarvan de betekenis aan het onderwerp kan worden toegekend. Stel dat men een oordeel wil vellen over een ongeluk dat men heeft zien gebeuren. Allerlei elementen – de betrokken voertuigen, de weersomstandigheden, de relevante verkeersregels, de volgorde van gebeurtenissen, de rol van de betrokkenen – spelen een rol bij het bepalen van de juiste toedracht en de schuldvraag.

Bij het bepalen van een context geldt dat zowel de keuze van elementen als de waarde die aan die elementen wordt toegekend, subjectief zal zijn. De ene persoon zal immers een andere context als relevant kunnen zien dan de andere. En zelfs wanneer men het eens is over de te gebruiken context, dan nóg zou men een andere waarde kunnen toekennen aan de samenhang van de verschillende elementen van die context, en daarmee kunnen komen tot een ander inzicht en dus tot een andere betekenis.

Een concept of een theorie is een speciale vorm van een context. In dat geval wordt er niet op grond van het onderwerp gezocht naar elementen die relevant kunnen zijn voor de betekenis van het onderwerp, maar staat die context op zichzelf. Op grond van kennis en ervaringen zullen mensen bepaalde concepten of theorieën ontwikkelen, waardoor ze betekenis geven aan zaken die in hun omgeving plaatsvinden.

Zo kun je een idee, een concept, hebben ontwikkeld over de relatie tussen de bevolking van ons land en de overheid. Dit concept wordt gebruikt om een betekenis te geven aan allerlei gebeurtenissen op dat vlak. Wanneer iemand anders een geheel ander oordeel heeft over die relatie tussen mensen en overheid, en dus een ander concept of een andere theorie hanteert, zal hij diezelfde gebeurtenissen heel anders beoordelen, en dus van een andere betekenis voorzien.

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

In de complexe wereld van tegenwoordig zijn concepten en theorieën van essentieel belang om snel de betekenis te doorgronden van alles wat er om ons heen gebeurt. We hebben niet de tijd om voor elk probleem eerst de relevante context te onderzoeken. We maken gebruik van onze kennis en ervaring om al die problemen snel te voorzien van een bruikbare betekenis.

Dergelijke concepten (en theorieën) zullen zich, op grond van de hiervoor besproken Aspectenwet, altijd bevinden op een generiek niveau. Gebeurtenissen in het verleden hebben langzamerhand het algemene beeld doen ontstaan dat is verwoord in een concept. Dat wil niet zeggen dat zo'n concept daadwerkelijk de juiste betekenis geeft aan al die zaken waarop het wordt toegepast. Vaak merken we dat we in eerste instantie zijn uitgegaan van een vooroordeel, en moeten wij later tot onze schaamte vaststellen dat we de plank hebben misgeslagen. Aan de andere kant moeten we constateren dat we nooit in staat zouden zijn om ons staande te houden in de huidige dynamische tijd wanneer we niet zouden beschikken over dit zeer slimme hulpmiddel.

Een belangrijke conclusie die wij kunnen trekken op basis van deze relatie tussen de context en de bijbehorende betekenis is dat er altijd een wisselwerking zal zijn tussen een organisatie en haar relevante omgeving. De organisatie krijgt haar betekenis immers binnen de context van die omgeving. Een organisatie bestaat dus nooit op zichzelf. Slechts doordat de onderneming een bijdrage levert aan die omgeving, en die omgeving in ruil daarvoor een bepaalde betekenis of een bepaald belang hecht aan de organisatie, verkrijgt het bedrijf bestaansrecht. Wanneer die omgeving verandert, onder invloed van de dynamiek, verandert daarmee de context, en dus ook de betekenis die aan die organisatie wordt gegeven. Het zich aanpassen aan veranderende omstandigheden is dus geen modegril van bedrijven, maar bittere noodzaak, wil dat bedrijf daadwerkelijk van betekenis blijven voor zijn omgeving.

Het laatste onderwerp betreft het begrip 'zelforganisatie'. Ook dit begrip is afkomstig uit de Chaostheorie, en wordt tegenwoordig veel gebruikt om te beschrijven op welke manier mensen in organisaties in de huidige tijd zouden moeten functioneren. Het woord 'zelforganisatie' suggereert een hoge mate van autonomie. Iemand die op basis van zelforganisatie aan het werk is, zou blijkbaar zelf kunnen bepalen wat er moet gebeuren en hoe dat moet gebeuren.

In de praktijk valt het met die autonomie nogal mee. Elke organisatie bevindt zich immers binnen een netwerk van partijen, waarvan ze in meer of

mindere mate afhankelijk is. Wanneer zo'n organisatie helemaal zelf zou bepalen wat ze zou willen doen, loopt ze grote risico's haar relaties voor het hoofd te stoten, en te worden geïsoleerd door diezelfde omgeving. En binnen de grenzen van een organisatie geldt hetzelfde. Een verkoper heeft een grotere mate van vrijheid dan bijvoorbeeld iemand aan de lopende band, maar ook hij is gebonden aan de context, waarbinnen hij functioneert. Er zijn budgetten, er zijn targets, hij moet zijn administratie bijhouden, hij wordt geacht rapportages te schrijven enzovoort. Ook zo'n verkoper functioneert binnen een netwerk van relaties, waarvan hij in hoge mate afhankelijk is. Ik ga er dus niet vanuit dat mensen volledig autonoom zijn in hun handelen.

Wat mijns inziens wél van belang is ten aanzien van dit begrip is dat met het toenemen van de dynamiek van de omgeving, een organisatie het aantal structuren zal moeten verminderen op die plaatsen die direct contact hebben met die omgeving. Hoe dynamischer de omgeving is, hoe dynamischer dergelijke functies moeten zijn. Dynamische functies, zoals op de verkoopafdeling, hebben nu eenmaal veel minder structuren en afspraken dan bijvoorbeeld een functie in de administratie of in de productie. Maar er blijven ook dan nog allerlei afspraken en regels bestaan, waaraan men zich dient te houden. Je zult op de een of andere manier moeten aangeven wat je van die medewerkers verwacht. Als het goed is, zijn deze afspraken en regels globaler geformuleerd, en dus abstracter of meer generiek van aard. Daardoor is in dergelijke functies het aandeel structuur ten opzichte van het aandeel dynamiek per saldo veel kleiner. Dat impliceert dat zo'n medewerker in sterkere mate op zichzelf is aangewezen. Zulke mensen moeten dus veel meer beslissingen zelf nemen, en dienen daardoor een hogere mate van kennis en ervaring te hebben teneinde onder de juiste omstandigheden de juiste keuzes te kunnen maken. Dit is er voor verantwoordelijk dat de 'Kennis-economie' zo'n belangrijk begrip is geworden.

Het mag duidelijk zijn dat er, als gevolg van het teruglopen van het aantal structuren in zulke functies, ook consequenties te zien zijn in de wijze waarop aan deze mensen wordt leidinggegeven. Doordat die medewerkers hoger gekwalificeerd zullen (of eigenlijk: moeten) zijn, zal de leiding niet meer louter directief maar in hogere mate ondersteunend dienen op te treden. Het is immers ook in het belang van het management dat deze mensen, die zich op cruciale posities bevinden waar de effectiviteit van de organisatie wordt vormgegeven, zo optimaal mogelijk functioneren. Het management zal die medewerkers dus zoveel mogelijk moeten helpen. Verder zal ook de hen direct omringende organisatie in hoge mate ondersteunend

ORGANISEREN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

moeten worden vormgegeven. Zij hebben dan bijvoorbeeld de beschikking over juridische afdelingen om voor hen contracten op te stellen, er zijn administratieve medewerkers die kunnen helpen offertes te maken, zij hebben direct contact met managers uit het productieproces die hen kunnen informeren over de mogelijkheden van de producten of de voortgang van projecten. Pas dan kunnen ze hun effectiviteit en daarmee die van hun organisatie optimaliseren.

Wanneer aan het woord 'zelforganisatie' een dergelijke betekenis wordt toegekend, ben ik het daarmee volledig eens.

3 Conclusie

We hebben in dit boek laten zien op welke wijze de vorm van de organisatie een rol speelt in de praktijk. Vaak zijn we geneigd om de nadruk te leggen op de inhoud van problemen en ontwikkelingen. De relatie tussen inhoud en de (gekozen) vorm mag zeker niet over het hoofd worden gezien.

Al is deze samenvatting uiterst summier, toch zullen de belangrijkste basisprincipes nu duidelijk zijn geworden. Het Structuurmodel vormt een eenvoudig, maar zeer effectief hulpmiddel bij het verkrijgen van inzicht in een dynamische omgeving, waarin veranderen eerder de norm is dan de uitzondering. Door te analyseren welke structuren er bij veranderingen zijn betrokken, en daarmee duidelijk te maken welke afspraken er feitelijk besloten liggen binnen die structuren, kan worden vastgesteld waarover de veranderingen feitelijk gaan. Op die manier wordt duidelijk wat er moet gebeuren om de beoogde veranderingen daadwerkelijk tot stand te brengen.

Organiseren in een dynamische omgeving is het eerste van vier boeken die zich allemaal bezighouden met de organisatie in de dynamische omgeving. Het tweede boek heet *Over omgeving, doelstelling en strategie*, het derde *Inrichting en besturing van de organisatie* en het vierde *De ontwikkeling van de organisatie*. Waar het eerste boek vanuit het Structuurmodel en op basis van verschillende principes kijkt naar de organisatie, zullen de volgende drie boeken elk vanuit een specifieke invalshoek toelichten hoe het model en die principes in de praktijk kunnen worden toegepast.

Peter Devilee
www.devileeconsultancy.nl

