

ORGANISATIES IN **TRANSITIE**

ONDERNEMEND IN EEN
VERANDERENDE WERELD

Eric Leltz

uitgeverij
coutho

Organisaties in transitie

Organisaties in transitie

Ondernemend in een veranderende wereld

Eric Leltz

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2017

www.coutinho.nl/organisatiesintransitie

Docenten kunnen extra materiaal aanvragen. Dit materiaal bestaat uit cases, tentamenvragen en powerpointpresentaties.

© 2017 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Dien Bos, Amsterdam

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

De personen op de foto's komen niet in de tekst voor en hebben geen relatie met hetgeen in de tekst wordt beschreven, tenzij het anders vermeld is.

ISBN 978 90 469 0558 6

NUR 801

Voorwoord

Het moment waarop voor mij het idee ging leven dat het allemaal anders zou kunnen, was toen ik als kind de film *Modern Times* van Charlie Chaplin zag. Op meesterlijke wijze werden de gevolgen van de overgang van het agrarische naar het industriële tijdperk in beeld gebracht. Ik besepte dat de mens vrijheid inleverde en (in de film letterlijk) vermorzeld werd door de nieuwe tijd. De mens als verlengstuk van de machine, gedegradeerd tot productiemiddel. Efficiency werd de norm. *Modern Times* bezorgde mij angstbeelden, want, zo realiseerde ik mij toen, dit is mijn toekomst. Een sombere wereld, waar ik eigenlijk niet in wilde leven. De gedachte die bij mij bleef hangen was: dat kan toch anders?

Studie

Het motiveerde mij om 'iets met organisaties' te gaan studeren, zodat ik zelf mee kon werken aan een betere wereld en mijn lot meer in eigen handen kon nemen. In die studie leerde ik dat er binnen organisaties vele vormen zijn om samen te werken. Het kan dus ook anders. Althans, in theorie. Want bij de vele excursies naar bedrijven die ik als student mocht maken, zag ik dat de principes uit het



industriële tijdperk nog vaak dominant aanwezig waren. Dat was de wereld van 'SMART-doelen' en 'meten is weten'. Maar meten is ook vergeten. Vergeten van alles wat niet wordt gemeten. Het gevolg is een eenzijdige, vertroebelde kijk op de wereld.

Werk

Na mijn opleiding was ik vastbesloten om iets te doen aan die sombere, eendimensionale bedrijfswereld. Ik koos aanvankelijk de veilige kant, die van adviseur. Een mooi beroep. Je kunt vergezichten schetsen en als ze achteraf niet haalbaar blijken te zijn, dan komt dit altijd doordat 'het uitstekende advies toch niet helemaal is uitgevoerd'. Het werd snel tijd om mijzelf van de kantlijn het veld in te sturen. En zo werd ik via een managementfunctie in de gezondheidszorg directeur van een hogere beroepsopleiding. Was het ziekenhuis nog traditioneel ingericht en niet echt bezig met verandering, bij de opleiding leek het wel of het aanpassingsvermogen van de medewerkers een bindende voorwaarde was om daar te mogen werken. Ik trof een ware voedingsbodem om verandering in de praktijk te brengen. Daar zag ik hoe het echt anders kan. En hoe snel dit kan worden gerealiseerd als de omstandigheden – lees: een visie die mensen bindt en motiveert en doet verlangen naar 'straks' – op orde zijn.

Samenleving

Mijn belangstelling voor samenwerken bleef niet beperkt tot binnen de organisatiemuren. Ook de manier waarop we samenleven in de maatschappij en waarom dat met horten en stoten gaat, boeide me. Om die reden volgde ik de politiek steeds intensiever. En zo dacht ik: waarom zouden principes op basis waarvan organisaties werken ook niet voor de samenleving gelden? Immers: een organisatie is niets meer dan een bundeling mensen ... net zoals de samenleving. Het werd tijd om dat actief te onderzoeken. Ik kreeg deze kans als fractievoorzitter. Toen kwam ik op excursies weer in veel organisaties, maar nu ouder en wijzer. En overal waar ik kwam, vroeg ik: 'Hoe weet u of u uw werk goed doet?' De antwoorden stemden mij droevig. Zo zei de politiemanager die ik vergezelde in een uitgaansgebied: 'Als ik 67 bonnen schrijf'. Het middel werd doel en het nemen van preventieve maatregelen werkt dan tegen je. Om nog maar te zwijgen van de straatcoaches die meldingen van overlast verzinnen om maar aan hun quotum te voldoen. Ook zag ik hoe het focussen op efficiency het kortetermijndenken laat prevaleren. In de verkokerd georganiseerde gemeente ging de ene afdeling over de aanschaf van lantaarnpalen en de andere over duurzaamheid. Maar omdat de eerste afdeling werd afgerekend op het zo goedkoop mogelijk inkopen, kwamen de iets duurdere maar wel duurzame lantaarnpalen niet in het straatbeeld. Dat deze lantaarnpalen weliswaar in aanschaf duurder zijn maar in onderhoud veel goedkoper en bovendien nog langer meegaan ook, daaraan had de 'industriële'

georganiseerde gemeente geen boodschap. Ik zag de worsteling van een op diensten gerichte samenleving die in de kern nog georganiseerd is als in het industriële tijdperk. *Modern Times*?

Transitie

Het is onvermijdelijk: een nieuwe organisatievorm komt eraan. De oude verweert zich vanuit gevestigde belangen met hand en tand. Deze oude wereld heeft nog vorm, maar geen energie meer. De nieuwe wereld heeft veel energie, maar nog geen vorm. Je ziet het aan de vele initiatieven van onderaf waarvan er in de trial-and-errorfase ook weer veel sneuvelen. Het maakt deze tijd interessant, maar ook verwarrend. Het hangt ervan af door welke bril je naar de samenleving kijkt. Zie het als het plaatje waarin de een een oude vrouw ziet en de ander een jonge vrouw (zie paragraaf 3.2). We kijken naar hetzelfde, maar we zien iets anders. En iedereen heeft gelijk. Het kan niet anders dan dat dat tot communicatieproblemen leidt.

De tijd is rijp voor een paradigmawisseling. Want in een diensteneconomie mag efficiency nooit leidend zijn. Wie wil nu een efficiënte ziekenverzorger aan zijn bed? De verzorger moet in de eerste plaats effectief zijn. Als de patiënt behoefte heeft aan een praatje, moet dit leidend zijn in plaats van dat bijvoorbeeld de kamer in zeven minuten is schoongemaakt. En wat zou het betekenen voor een orkest als efficiency leidend zou zijn? Moet Beethovens vijfde dan maar twee keer zo snel worden gespeeld? De slagkracht van een organisatie zit niet in efficiency, maar in wendbaarheid: het vermogen om zich aan te passen aan wisselende omstandigheden. Dit vermogen zit niet in machines met hun omsteltijden. Dit vermogen zit wel in mensen. Geef hun daarom ruimte om te excelleren en om te werken op basis van flexibiliteit, collectieve ervaring en innerlijk weten. Dan kan altijd en overal maatwerk worden geleverd.

Tot slot

Dit boek is een aanzet om deze paradigmawisseling op gang te laten komen. Opleidingen spelen een belangrijke rol in dit proces, want zij kunnen ervoor zorgen dat de juiste mensen, zij die zich snel kunnen aanpassen, in organisaties aan de slag gaan. Het gaat dan niet alleen om het leren van kennis en vaardigheden, maar ook om persoonlijke vorming en socialisatie, het lid worden van een samenleving.

De wereld verandert. Dat wil niet zeggen dat we geen koers kunnen houden. Zoals Hendrik Marsman in 'Dies irae' dichtte:

*laat één ster, een onaanzienlijk teeken
flonkren boven de rampzaligheid
en opnieuw gelooven wij in streken
voorbij 't moeras van dezen lagen tijd.*

Laat dit boek die ster zijn.

Eric Leltz

's-Hertogenbosch, februari 2017

Inhoudsopgave

Inleiding	13
-----------	----

DEEL I Context

1	Waar komen we vandaan?	21
1.1	Inleiding	21
1.2	Organisatie van het werk	21
1.3	Drie stromingen	23
1.4	Van product naar proces	25
1.5	Communicatierevolutie	26
1.6	Tot slot	27
2	Waar gaan we naartoe?	31
2.1	Inleiding	31
2.2	Economie 1.0	31
2.3	Maatschappelijke verandering	33
2.4	Economie 2.0	36
2.5	Winst in economie 2.0	40
2.6	Mass customization	44
2.7	De deeleconomie	47
2.8	Invloed van ICT	51
2.9	Tot slot	57
3	Kruispunt	61
3.1	Inleiding	61
3.2	Overgangstijd	62
3.3	Derde industriële revolutie	66
3.4	Innovatie	67
3.5	Verbeteren, vernieuwen, transitie	72
3.6	Welvaart of welzijn?	74
3.7	Wendbare organisaties	78
3.8	Tot slot	80

DEEL II Theorie

4	Een gereedschapskist met modellen	85
4.1	Inleiding	85
4.2	Modellen over organisatietypes	86
4.2.1	De organisatieconfiguraties van Mintzberg	86
4.2.2	Het concurrerendewaardenmodel van Quinn	88
4.3	Modellen over bedrijfsvoering	89
4.3.1	De Ansoff-matrix	89
4.3.2	SWOT-analyse	91
4.3.3	Het 7S-model van McKinsey	92
4.3.4	'Start with Why' van Sinek	93
4.4	Modellen over doelen en prestaties	94
4.4.1	De balanced scorecard van Kaplan en Norton	94
4.4.2	SMART-doelen	96
4.4.3	De kwaliteitscirkel van Deming	97
4.5	Modellen over de markt	98
4.5.1	DESTEP-analyse van Marijs en Hulleman	98
4.5.2	Het vijfkrachtenmodel van Porter	100
4.5.3	De BCG-matrix	101
4.5.4	Het adoptiemodel van Rogers	103
4.6	Modellen over gedrag van medewerkers	104
4.6.1	Groepsvorming van Tuckman	104
4.6.2	De vijfde discipline van Senge	106
4.6.3	Single-loop en double-loop learning van Argyris	107
4.6.4	Theorie X en Y van McGregor	109
4.6.5	Kernkwaliteit en kernkwadrant van Ofman	110
4.6.6	Het acceptatiemodel van Kübler-Ross	111
4.6.7	Theorie U van Scharmer	113
4.7	Tot slot	115

DEEL III Praktijk en implementatie

5	Verbeter je organisatie, begin bij jezelf	119
5.1	Inleiding	119
5.2	Voorwaarden voor succes	120
5.3	Succesvolle mensen	123
5.4	Leer jezelf kennen	127
5.5	Ontwikkelen van vaardigheden	130

5.6	Comfortzone	132
5.7	Ontwikkel jezelf	133
5.8	Tot slot	136
6	Creativiteit en innovatie	139
6.1	Inleiding	139
6.2	De lerende organisatie	140
6.3	Onderbewuste processen	142
6.3.1	In the box!	143
6.3.2	Besluitvorming	145
6.3.3	Problemen bij beslissen	147
6.4	Creativiteit	148
6.4.1	'Ont'wikkelen	150
6.4.2	Hoe vergroot je jouw box?	150
6.4.3	Chronos en kairos	154
6.5	Ruimte voor innovatie	155
6.6	Innoveren	160
6.7	Design thinking	166
6.8	Tot slot	169
7	Mens en kennismanagement	173
7.1	Inleiding	173
7.2	Een nieuwe organisatiestructuur	174
7.3	Professionals	179
7.3.1	Ontwikkelfasen van een professional	180
7.3.2	Balans in tegenstellingen	181
7.3.3	Maatstaven voor professioneel gedrag	184
7.4	Leidinggeven aan professionals	185
7.5	Kennismanagement	189
7.5.1	Kennisprocessen	190
7.5.2	Kerncompetenties	191
7.5.3	De structuur voor het delen van kennis	192
7.5.4	Kennis delen	192
7.5.5	Het belonen van het delen van kennis	194
7.5.6	Cultuur voor het delen van kennis	196
7.6	Tot slot	198

8	Organisatieverandering	201
8.1	Inleiding	201
8.2	Alleen veranderen is niet genoeg	201
8.2.1	Oude stijl veranderen	202
8.2.2	Reactieve en proactieve veranderingen	204
8.2.3	Top-downbenadering	206
8.3	Duivelsdriehoek	207
8.4	Transitie	210
8.5	De aanpak voor verandering	212
8.6	Tot slot	218
9	Verbetermanagement volgens de vier V's	221
9.1	Inleiding	221
9.2	Verlangen	222
9.2.1	Wendbaarheid	223
9.2.2	Sleutelactiviteiten	223
9.2.3	Visie	225
9.2.4	Het ontwikkelen van een inspirerende visie	227
9.2.5	Rijnlands model	230
9.2.6	Permanent in de leerzone	232
9.3	Verbinden	232
9.4	Versnellen	236
9.5	Verantwoorden	241
9.6	Tot slot	242
	Bijlage Begin vandaag met kennismanagement	247
	Literatuur	255
	Register	259
	Over de auteur	264

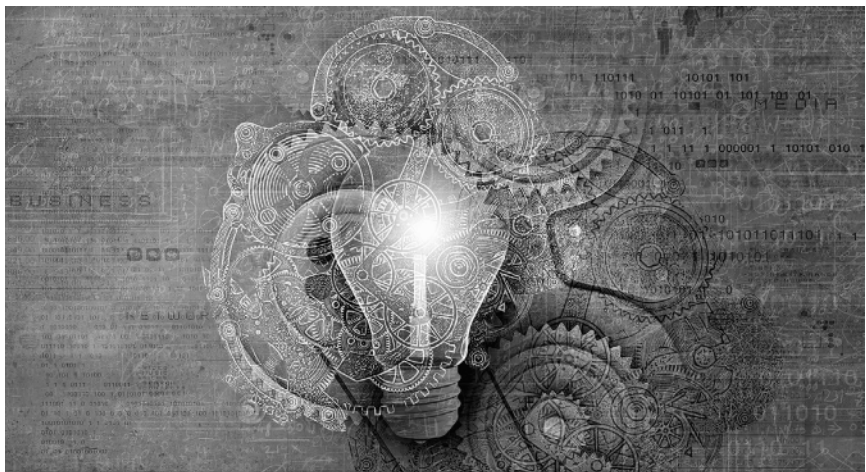
Inleiding

De wereld verandert

Je hoort vaak zeggen dat de wereld weliswaar verandert, maar dat verandering van alle tijden is. Hoewel dit klopt, is er toch een essentieel verschil met voorgaande maatschappelijke veranderingen. De huidige veranderingen gaan sneller, zijn dieper en zijn breder, zoals hierna wordt beargumenteerd. Daarom spreken we van een transitie. Omdat de veranderingen niet overal even sterk voelbaar zijn, ontstaan een oude en een nieuwe wereld. Voor de oude wereld zijn de veranderingen problemen, voor de nieuwe wereld zijn het kansen. De oude wereld heeft vorm maar geen energie meer, de nieuwe wereld heeft energie maar nog geen vorm.

Sneller, dieper, breder

Sneller gaan de veranderingen, omdat onder invloed van de informatietechnologie (ICT) de communicatie zich met de 'snelheid van elektriciteit' verspreidt. Zet je iets op internet dan kan gelijk de hele wereld meelesen. In dit verband wordt niet voor niets gesproken van de wereld als *global village*. Hierdoor kunnen innovaties sneller algemeen geaccepteerd worden. Zo duurde het nog veertig jaar voordat de radio vijftig miljoen gebruikers had. De televisie had hier vijftien jaar voor nodig, internet vijf jaar en Facebook maar twee jaar. In 1984 hadden duizend mensen toegang tot internet, in 1992 waren dit al één miljoen mensen, en in 2008 één miljard. En in de top tien van meest begeerde banen in 2010 stonden alleen maar banen die in 2004 nog niet bestonden.



Dieper zijn de maatschappelijke veranderingen, omdat internet het bijvoorbeeld mogelijk heeft gemaakt om te personaliseren. Waar organisaties voorheen met massacommunicatie alleen brede, homogene groepen konden bereiken, kunnen ze nu tot op detailniveau ieder individu benaderen. Dit past goed bij de individualisering, de ontwikkeling dat consumenten zich steeds meer willen onderscheiden. Zo worden producten al ver voor het einde van de technische levensduur ingewisseld voor een nieuwer model met een nog hipper kleur. Dit zorgt voor een verkorting van de levenscycli van producten. Het zorgt er ook voor dat enorme hoeveelheden gepersonaliseerde data worden verzameld. Deze big data bieden onbegrensde mogelijkheden om de digitale wereld te koppelen aan de leefwereld van consumenten. Steeds meer apparaten worden dan ook verbonden met internet. Internet of Things (IoT) heeft grote gevolgen voor ons dagelijks leven.

Breder zijn ten slotte de veranderingen, omdat concurrenten kunnen opstaan uit onverwachte hoek. Zo komen op het speelveld van banken plotseling nieuwe spelers als Apple (Apple Pay) en Facebook (betalen via Messenger). En met ICT als *enabler* zetten Uber en Airbnb respectievelijk de taxiwereld en de hotelbranche op hun kop. Zo is in de game-industrie virtual reality een echte gamechanger.

Complexer

De snelle, diepe en brede veranderingen maken de wereld complexer. Om deze veranderingen bij te benen zullen organisaties wendbaar moeten zijn. Per definitie is dit voor grote bestaande bedrijven moeilijker dan voor kleine beginnende bedrijven. Deze zogeheten start-ups beginnen vanuit een groene weide, hebben lage kosten en geen last van bestaande interne structuren. Grote bedrijven hebben het voordeel van een marktpositie, geld om te investeren en klantrelaties. Maar wat ze helaas ook hebben, is een verouderde en verkokerde organisatiestructuur. Daarnaast ontbreekt het vaak aan ondernemend gedrag bij de werknemers, omdat risicomijdend gedrag meer wordt gewaardeerd dan gedrag dat zich aan de grenzen beweegt. Een risicomijdende houding heeft veel gebracht in een wereld met lange levenscycli van producten, zonder snelle veranderingen. In die wereld is de consument allang blij dat hij een product heeft. Maar in een wereld die wél snel verandert en waar doelgroepen, wensen en behoeften snel kunnen wisselen, kortom, in een wereld waarin innovatie relevant is, is risicomijdend *in the box* gedrag funest. Voor je het weet mis je als organisatie de boot. Denk aan voormalige koplopers als NCR, het kopieerbedrijf dat de potentie van de printer als kopieerapparaat verkeerd inschatte. Of denk aan Kodak, de marktleider van de analoge foto's die geen oog had voor digitale fotografie.

Aanhaken en innoveren

Jonge mensen die gewend zijn aan snelle veranderingen, steeds weer nieuwe producten en versies, kunnen bij bedrijven het verschil maken. Maar dan moeten ze

niet terechtkomen in verkokerde organisaties waar besluiten lang op zich laten wachten en ieder besluit eerst hiërarchisch moet worden afgewogen en goedgekeurd. Hier ligt voor grote organisaties een enorme uitdaging en dus ook een kans.

De vraag voor veel bedrijven is hoe ze kunnen inhaken op de nieuwe tijd. Daar ligt niet alleen een structuurprobleem aan ten grondslag, maar ook een cultuurprobleem. Veel managers belijden het inspelen op veranderingen wel met de mond, maar in de uitvoering gaat het toch vaak mis, omdat ze moeilijk kunnen loskomen van hun oude patronen. Dit vormt een belangrijk obstakel bij het aanhaken.

Maar alleen aanhaken is onvoldoende. Om een blijvende rol te spelen in de nieuwe samenleving, zullen bedrijven een flexibel businessplan moeten hanteren. Dat is een plan waarin ruimte is voor verandering onderweg. Het betekent ook dat bedrijven moeten blijven innoveren. En niet in een aparte afdeling, maar overal binnen het bedrijf. Iedere werknemer is innovatief en innovaties kunnen overal binnen het bedrijf starten. Werknemers worden kenniswerkers die geregeld de grenzen van hun comfortzone en die van het bedrijf verkennen. Hierbij is het van belang om een gezamenlijk doel voor ogen te hebben, kennis snel te laten stromen en te zorgen dat deze kennis overal beschikbaar is. Transparantie is dan een voorwaarde. Dat is maar goed ook, want zonder transparantie is verantwoording niet mogelijk. In een open samenleving moet iedere werknemer zich ervan bewust zijn dat er op ieder moment verantwoording moet kunnen worden afgelegd.

Loslaten

Door de complexiteit, de gewenste flexibiliteit en de vereiste snelheid moeten managers accepteren dat ze minder grip hebben op de toekomst. Dit betekent dat ze moeten kunnen omgaan met onzekerheid. Toch zie je nog te vaak dat steeds nieuwe regels worden opgesteld om grip te krijgen op de complexiteit. Voorbeelden hiervan zien we bij grote rampen die in Nederland hebben plaatsgevonden. Na de vuurwerkramp in Enschede (2000), de cafébrand in Volendam (2001) en de monstertruck die in Haaksbergen op het publiek inreed (2014) werden de regels aangescherpt. Met als gevolg dat bijvoorbeeld een eenvoudig avondje met jarenzestigmuziek op het dorpsplein van Haaksbergen niet meer door kon gaan. Het was onbetaalbaar geworden, omdat ineens aan te veel regels moest worden voldaan.

Het komt neer op het loslaten van schijnzekerheden. Het is niet meer mogelijk om alles onder controle te hebben of op drie cijfers achter de komma na te rekenen. Daar ontbreekt ook de tijd voor. Complexiteit en omgaan met onzekerheid horen bij de nieuwe samenleving. Risico's vormen een onderdeel van het leven. Dit vergt een ander type manager, een ander type werknemer en een ander type zelfstandige.

Over dit boek

Deze ontwikkelingen hebben natuurlijk grote gevolgen voor het onderwijs. Studenten moeten worden voorbereid op een complexe en onzekere samenleving en zij moeten risico's kunnen inschatten. Dit boek draagt bij aan deze houding, door aandacht te schenken aan het 'ont'wikkelen van het innerlijk kompas van studenten. Dan gaat het over morele waarden, ethische waarden, creativiteit en het vermogen om te reflecteren. Maar het gaat ook over hoe om te gaan met organisaties en mensen die deze veranderingen minder goed aanvoelen. Dan staat weerstand centraal.

Organisaties in transitie gaat ook over de aanpak van deze veranderingen, over het slaan van een brug tussen twee werelden: de oude wereld, die langzaam afsterft, en de nieuwe wereld, die snel opkomt. In de kern komt dit neer op het kunnen omgaan met paradoxen zoals hiërarchische structuren versus verticale structuren, oude werknemers versus jonge werknemers, denken op de korte termijn versus denken op de lange termijn, controle versus vertrouwen. Het draait niet meer om óf het een óf het ander, maar om én het een én het ander, waarbij de mix waarin deze elementen worden meegenomen afhankelijk is van de situatie.

Dit boek is geschreven voor studenten in het hoger onderwijs. In diverse opleidingen komt verandermanagement aan bod en alle studenten hebben te maken met de veranderende samenleving. Ook mensen die al werkzaam zijn, kunnen hun voordeel doen met dit boek. Omdat zij niet alle theoretische onderdelen even nauwgezet hoeven door te nemen, is voor hen in de bijlage een praktische handreiking toegevoegd om aan de slag te gaan met kennismanagement ('Begin vandaag met kennismanagement').

Opbouw van dit boek

Dit boek bestaat uit drie delen: een deel dat de context bespreekt, een theoretisch deel en een praktisch deel. Het eerste deel ('Context') gaat over de oorzaken en gevolgen van de transitie die de wereld doormaakt. In hoofdstuk 1 lees je waar we vandaan komen en in hoofdstuk 2 staat centraal waar we naartoe gaan. Deze transitie betekent dat veel organisaties op een kruispunt vol paradoxen staan. Daarover gaat hoofdstuk 3.

Deel II is het theoriedeel. In hoofdstuk 4 wordt een gereedschapskist met relevante modellen aangereikt. Na het bestuderen hiervan vormen deze modellen het dashboard van jou als veranderaar. De besproken modellen worden in deel III van dit boek toegepast.

Deel III ('Praktijk en implementatie') bespreekt hóe om te gaan met de veranderingen en onzekerheden. Dit start met zelfreflectie. Je kunt pas goed invloed uitoefenen op je omgeving als je jezelf kent. In hoofdstuk 5 wordt daarom de weg naar professioneel handelen beschreven.

Dit wordt vervolgens in hoofdstuk 6 naar het organisatieniveau getild. Creativiteit is een voorwaarde voor innovatie. In hoofdstuk 6 wordt bekeken hoe organisaties creativiteit en innovatie kunnen bevorderen. We noemen organisaties die zich richten op deze aspecten lerende organisaties.

Met een gezamenlijk doel voor ogen worden werknemers kenniswerkers die grenzen verkennen. Hiervoor is zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel nodig. Om dit te kunnen bereiken, is van belang dat een leider inspireert, motiveert en coacht. Deze nieuwe, faciliterende rol van leiders vraagt om competenties als dienstbaarheid, bescheidenheid en het kunnen maken van verbindingen. Zo zien we dat de menselijke factor een grote rol speelt in een veranderende samenleving. Hierover gaat hoofdstuk 7. In dit hoofdstuk wordt ook het organiseren van de kennisstromen beschreven, zodat kennis kan worden ontwikkeld, gedeeld en toegepast om tot goede keuzes te komen.

Hoofdstuk 8 bespreekt vervolgens het veranderproces om een organisatie wendbaar te maken. Effectief veranderen vraagt om het vinden van een balans tussen mensen en systemen, tussen wens en realiteit en tussen ratio en emotie(s). Verandermanagers kunnen een rol spelen in het faciliteren van verandering door te focussen op het proces en te vertrouwen op de kracht van de professional.

In hoofdstuk 9, het laatste hoofdstuk, wordt de 4V-methode aangereikt, een praktische methode om de veranderingen daadwerkelijk vorm te geven. Volgens de 4V-methode moet eerst worden gezorgd voor een aansprekende *visie*. Vervolgens moeten de stakeholders zich *verbinden* met deze visie. Vanuit die basis kan *versneld* de weg naar het doel worden ingeslagen. Tot slot gaat het om *verantwoording*. Dan gaat het om uitleggen waarom je de dingen deed zoals je ze hebt gedaan.

In dit boek vind je naast de theorie vele voorbeelden uit de praktijk. Ook wordt de tekst afgewisseld met opdrachten, om je kennis te testen en om je uit te nodigen tot zelfreflectie.

De meeste hoofdstukken worden afgesloten met een case met bijbehorende opdrachten. In hoofdstuk 4 is geen eindcase opgenomen, omdat het een theoretisch hoofdstuk betreft. Het bespreken van de modellen staat hier centraal en de verbinding met de praktijk wordt in deel III gelegd. Ook vind je in hoofdstuk 5 geen eindcase. In plaats daarvan wordt hoofdstuk 5, dat gaat over jezelf kennen en je eigen weg naar professioneel handelen, afgesloten met een analyseopdracht waarin je jezelf langs de meetlat van professionaliteit legt.

Voor verdere verdieping worden aan het eind van ieder hoofdstuk suggesties gedaan.

In de bijlage vind je een praktische handreiking om meteen aan de slag te gaan met kennismanagement. Met kennismanagement geef je gericht sturing aan het transitieproces van een traditionele organisatie die gericht is op productie naar een dienstverlenende organisatie waar kennis de boventoon voert.

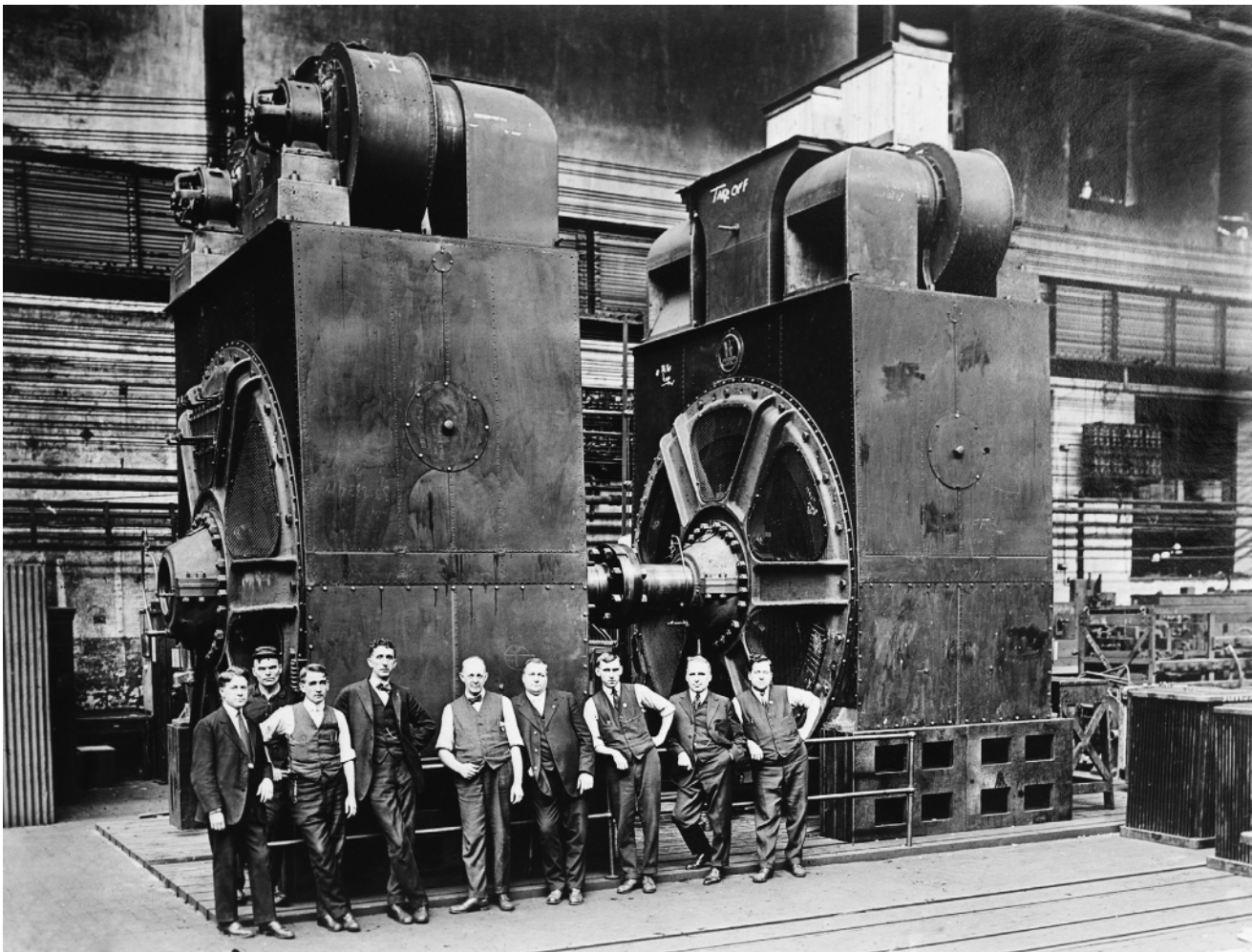
Materiaal voor docenten

Op www.coutinho.nl/organisatiesintransitie kunnen docenten extra materiaal aanvragen. Dit materiaal bestaat uit:

- cases
- tentamenvragen
- powerpointpresentaties

DEEL I

Context



1

Waar komen we vandaan?

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Organisatie van het werk
- 1.3 Drie stromingen
- 1.4 Van product naar proces
- 1.5 Communicatierevolutie
- 1.6 Tot slot

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe we tot hier zijn gekomen. De hoofdstukken 1 (verleden), 2 (toekomst) en 3 (kruispunt) vormen de context voor de rest van het boek.

In dit hoofdstuk staat het verleden centraal en wordt de vraag: ‘Waar komen we vandaan?’ beantwoord. In hoofdstuk 2 draait het om de vraag: ‘Waar gaan we naartoe?’ en hoofdstuk 3 schetst het kruispunt vol paradoxen waar we voor staan.

1.2 Organisatie van het werk

In de agrarische periode vóór het industriële tijdperk waren de productiefactoren grond en arbeid het belangrijkste. Als men de welvaart wilde vergroten, had men meer mensen nodig. Dit is echter een vicieuze cirkel, omdat deze extra mensen ook weer een deel van de opbrengst verbruiken.

Deze cirkel werd pas doorbroken toen menskracht kon worden vervangen door machines. Deze machines verbruikten niet de extra opbrengst. Dit was het begin van het industriële tijdperk.

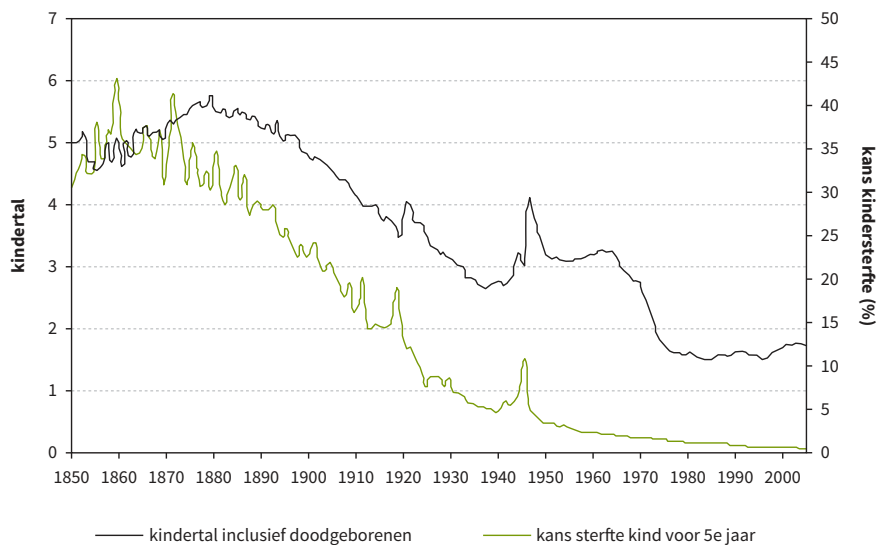
1 Waar komen we vandaan?

Aanvankelijk (1750-1880) werd kennis vooral gebruikt voor het vervaardigen van gereedschappen en producten. De vaardigheden stonden centraal. Deze kennis werd overgedragen door het vakmanschap te leren aan de volgende generatie. In deze leerling-gezel-meesterrelatie was sprake van overdracht van *operationele, praktische kennis*. Later, tussen 1880 en 1945, werd kennis vooral toegepast voor de inrichting en optimalisatie van arbeidsprocessen. Het optimaliseren van de productie was daarbij het belangrijkste issue. Het ging hier al meer om *tactische kennis*.

Uitvindingen

Door het inzetten van deze tactische kennis kende het industriële tijdperk een grote economische groei. De productie werd geoptimaliseerd door vele nieuwe machines en apparaten. De volgende uitvindingen hebben in een tijdspanne van een kleine eeuw plaatsgevonden:

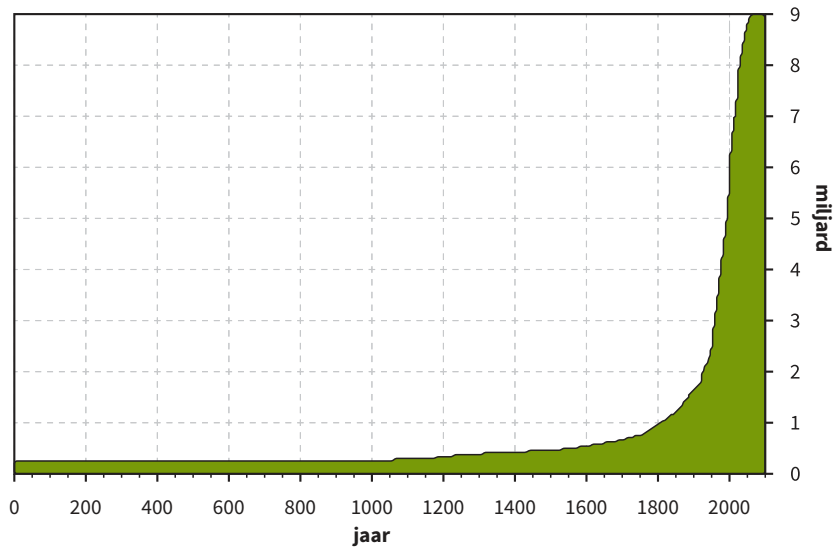
- de stoommachine, waarmee de productie in fabrieken kon worden opgevoerd en steden zich konden ontwikkelen tot woonoorden, waardoor er een scheiding kwam tussen de plaats van wonen en de plaats van landbouw en veeteelt;
- de gloeilamp, waardoor er verlichting in huis en op straat kon komen;
- de telefoon, waardoor de communicatie op afstand zich kon ontwikkelen;
- de fonograaf, die de entertainmentindustrie deed opleven;
- de explosiemotor, die de kracht van de stoommachine combineerde met kleinschaligheid, waardoor de koets motorisch kon worden aangedreven in plaats van door paarden.



Figuur 1.1

Kindertal en kindersterfte, 1850-2004 (Rijksoverheid, 2006)

Een andere verandering in het industriële tijdperk was de aanleg van rioleringen en waterleidingen, waardoor de hygiëne toenam. Als gevolg hiervan nam de kindersterfte af (figuur 1.1) en explodeerde de bevolkingsgroei (figuur 1.2). En door de uitvinding van elektriciteit konden apparaten zoals de koelkast en stofzuiger ontstaan, waardoor ook de levensstandaard omhoogging.



Figuur 1.2

Toename van de wereldbevolking (Evolutie van de wereldbevolking, z.j.)

Opdrachten

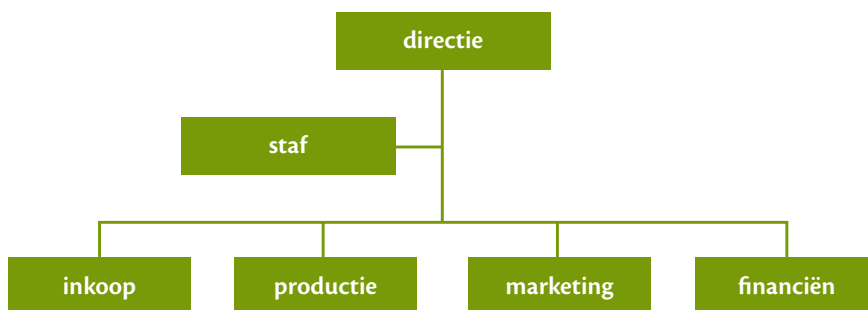
- 1 Maak een lijst van vijf uitvindingen van voor 1970 die nu niet meer relevant zijn.
- 2 Maak een lijst van vijf uitvindingen die gedaan zijn sinds jouw geboorte. Welke van deze uitvindingen is eigenlijk al weer achterhaald?

1.3 Drie stromingen

Hiervoor hebben we gezien dat in het industriële tijdperk het werk anders werd georganiseerd en dat de uitvinding van apparaten en machines hier een grote rol in speelde. Daarnaast kunnen we kijken vanuit de optiek van de werknemers, de organisatie van mensen.

Scientific management

Rond 1910 kwam Frederic Taylor (Taylor, 2011) met zijn *scientific management*: lichamelijke arbeid werd geanalyseerd en opgedeeld in kleine eenheden, de arbeidsdeling. Hierdoor nam de arbeidsproductiviteit explosief toe. De arbeider was als het ware een verlengstuk van de machine geworden. Hij werd niet betaald om na te denken, maar om te produceren. Denken en doen werden gescheiden: denken was voor het management, doen voor de arbeiders. Dit past goed in een *productie-economie* en kwam tot uiting in de hiërarchische organisatiepiramide. Het organogram in figuur 1.3 toont deze structuur. Het laat de horizontale taakverdeling en de hiërarchische verhoudingen zien. Figuur 1.3 is een voorbeeld van een lijn-staforganisatie, waarin stafafdelingen een adviesfunctie hebben. De lijnfunctionarissen hebben de leiding en de lijnrelaties worden uitgebeeld door een verticale lijn.



Figuur 1.3
Organogram van een lijn-staforganisatie

Opdracht

- 3 Zoek op internet een organogram van een multinational en geef aan wat de staf- en lijnafdelingen zijn.

Human relations school

Het scientific management vroeg om een tegenreactie. Deze kwam rond 1930 in de vorm van de *human relations school*. Deze school keek naar factoren die van invloed waren op de menselijke prestaties. In tegenstelling tot de rationele manier van kijken van Taylor en bijvoorbeeld ook van Fayol en Gray (2013) en Gantt en Clark (2010), werd meer gekeken naar het uiterlijk waarneembaar gedrag van mensen. Beroemd in dit verband zijn de Hawthorne-experimenten van Mayo (2003), de grondlegger van de bedrijfssociologie. Uitgangspunt was dat de leiding moest zorgen voor een werksituatie waarin de mens centraal stond. In plaats van het hiërarchische bevel-en-controlemechanisme van het scientific