

Het **Nieuwe** Organiseren: alternatieven voor de bureaucratie

Herman Kuipers
Pierre van Amelsvoort
Eric-Hans Kramer

Acco Leuven / Den Haag

Inhoud

| | |
|---|----|
| Woord vooraf bij deze nieuwe versie | 11 |
| Woord vooraf | 13 |
| Over de auteurs | 15 |
| Hoofdstuk 1 | |
| Inleiding: thematiek en opzet van dit boek | 17 |
| 1.1 Inleiding | 18 |
| 1.2 Doel van dit boek | 20 |
| 1.3 Organisatieregimes | 21 |
| 1.4 De optiek | 22 |
| 1.5 Opbouw | 24 |
| | |
| DEEL 1 | |
| POSITIONERING, HET THEORETISCH FUNDAMENT, ORGANISATIeregimes | 27 |
| Hoofdstuk 2 | |
| Het integrale perspectief op organiseren | 29 |
| 2.1 Inleiding | 30 |
| 2.2 De Durham-casus | 30 |
| 2.3 Kenmerken van de integrale ontwerpbenadering | 34 |
| 2.4 Historische ontwikkeling van de sociotechniek | 44 |
| 2.5 Andere historische kritieken op het scientific management | 49 |
| 2.6 Ter afsluiting | 52 |

Hoofdstuk 3

Systeemtheorie en het integrale perspectief 55

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Inleiding | 56 |
| 3.2 | Systeemtheoretische achtergronden | 56 |
| 3.3 | Ontwikkelingen in de algemene systeemtheorie | 57 |
| 3.4 | Integraal ontwerp en systeemtheorie | 59 |
| 3.5 | Ter afsluiting | 65 |

Hoofdstuk 4

De organisatie als interactienetwerk 67

| | | |
|------|--|----|
| 4.1 | Inleiding | 68 |
| 4.2 | De manier van kijken | 68 |
| 4.3 | Het primaire proces | 69 |
| 4.4 | Besturing en uitvoering | 70 |
| 4.5 | Het groeperen van activiteiten | 71 |
| 4.6 | De interactienoodzaak | 72 |
| 4.7 | Vormen van interactie | 73 |
| 4.8 | Het opslingereffect en interferentie | 74 |
| 4.9 | Omgaan met onbalans | 77 |
| 4.10 | De regelkring en de eigenschappen van het te besturen proces | 80 |
| 4.11 | Interactienetwerk, gewoontes en veronderstellingen | 82 |
| 4.12 | Ter afsluiting | 84 |

Hoofdstuk 5

Structuur en motivatie 87

| | | |
|------|--|-----|
| 5.1 | Inleiding | 88 |
| 5.2 | Drie mentale pijlers voor gemotiveerde verantwoordelijkheid | 88 |
| 5.3 | De structuur van het netwerk en regelcapaciteit op de werkplek | 91 |
| 5.4 | Het begrip 'regelcapaciteit' verder uitgewerkt | 96 |
| 5.5 | Een ontwikkelingsbenadering versus een belevingsbenadering van motivatie | 103 |
| 5.6 | Kritiek op de belevingsbenadering vanuit een ontwerp-perspectief | 104 |
| 5.7 | Arbeidssatisfactie als indicatie voor de kwaliteit van de arbeid? | 110 |
| 5.8 | De ontwikkelingsbenadering | 114 |
| 5.9 | Sociale referentie en de selectie van motieven | 115 |
| 5.10 | De vorm van de interactienetwerkstructuur en de selectie van motieven | 117 |
| 5.11 | Processen die een rol spelen bij de ontwikkeling van motieven | 121 |
| 5.12 | Ter afsluiting | 126 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Hoofdstuk 6 | |
| Vier organisatieregimes | 129 |
| 6.1 Inleiding | 130 |
| 6.2 Het pioniersregime | 132 |
| 6.3 Het bureaucratisch regime | 132 |
| 6.4 Het flexibel regime | 135 |
| 6.5 Het hyperflexibel netwerkregime | 137 |
| 6.6 Ter afsluiting | 140 |

DEEL 2

HET BUREAUCRATISCH REGIME

143

| | |
|---|-----|
| Hoofdstuk 7 | |
| Structuurkenmerken van het bureaucratisch regime | 145 |
| 7.1 Inleiding | 146 |
| 7.2 Twee klassieke organisatievormen | 146 |
| 7.3 Klassieke organisatievormen en maximale arbeidsdeling | 152 |
| 7.4 Twee klassieke structuren voor primaire processen | 154 |
| 7.5 Voorbereiding, ondersteuning en besturing | 161 |
| 7.6 Parameters van arbeidsdeling | 165 |
| 7.7 Ter afsluiting | 170 |

| | |
|---|-----|
| Hoofdstuk 8 | |
| Moderne functie-eisen en de beperkingen van het bureaucratisch regime | 173 |
| 8.1 Inleiding | 174 |
| 8.2 Impressies van de alledaagse bureaucratie | 174 |
| 8.3 Moderne eisen | 182 |
| 8.4 Disfuncties specifiek gebonden aan de lijnstructuur | 184 |
| 8.5 Disfuncties specifiek gebonden aan de functionele structuur | 189 |
| 8.6 Disfuncties van de klassieke staf-lijnstructuur | 204 |
| 8.7 Beperkingen in de informatieverwerking van de klassieke besturingsstructuur | 206 |
| 8.8 Een variant op de klassieke organisatievormen: de matrixorganisatie | 210 |
| 8.9 Theorieën over organized anarchy | 214 |
| 8.10 De vicieuze cirkel van de bureaucratie | 216 |
| 8.11 Ter afsluiting | 217 |

| | |
|---|-----|
| DEEL 3 | |
| HET ONTWERPEN VAN FLEXIBELE STRUCTUREN | 221 |
| Hoofdstuk 9 | |
| Uitgangspunten voor flexibel ontwerp | 223 |
| 9.1 Inleiding | 224 |
| 9.2 Omgevingsdynamiek, regelkring en arbeidsdeling | 224 |
| 9.3 Stappen in de richting van de vereenvoudiging van organisatiecomplexiteit | 225 |
| 9.4 Ter afsluiting | 233 |
| Hoofdstuk 10 | |
| De integrale ontwerpketen | 235 |
| 10.1 Inleiding | 236 |
| 10.2 Theorievorming en de landkaartmetafoor | 236 |
| 10.3 De ontwerpketen | 241 |
| 10.4 Stap 1: grensafbakening | 244 |
| 10.5 Stap 2: omgeving en missie, doelen en strategie | 247 |
| 10.6 Stap 3: ontwerpspecificaties als aanknopingspunten | 249 |
| 10.7 Stap 4: structuurbouw | 255 |
| 10.8 Stap 5: de (technische) systemen | 265 |
| 10.9 Ter afsluiting | 267 |
| Hoofdstuk 11 | |
| Het macro- en meso-ontwerp van de productiestructuur in het flexibele regime | 271 |
| 11.1 Inleiding | 272 |
| 11.2 Het macro-ontwerp van de flexibele productiestructuur | 272 |
| 11.3 Het meso-ontwerp van de productiestructuur | 280 |
| 11.4 Ter afsluiting | 304 |
| Hoofdstuk 12 | |
| Het micro-ontwerp van de productiestructuur in het flexibele regime | 307 |
| 12.1 Inleiding | 308 |
| 12.2 De stappen in het ontwerp van een microstructuur | 308 |
| 12.3 Tot welke modeloplossingen op microniveau kan dit leiden? | 318 |
| 12.4 Ter afsluiting | 322 |

Hoofdstuk 13

Het ontwerpen van de besturingsstructuur 325

| | | |
|------|---|-----|
| 13.1 | Inleiding | 326 |
| 13.2 | Het leidend ontwerpprincipe | 326 |
| 13.3 | De stappen in een regelkring en het object van besturing | 327 |
| 13.4 | Van micro naar macro | 329 |
| 13.5 | Opeenvolgende ontwerpstappen voor het ontwerp van een besturingsstructuur | 329 |
| 13.6 | Ter afsluiting | 340 |

Hoofdstuk 14

Het koppelen van organisatorische eenheden 343

| | | |
|------|---|-----|
| 14.1 | Inleiding | 344 |
| 14.2 | Horizontale koppeling | 344 |
| 14.3 | Verticale koppeling | 346 |
| 14.4 | Verticale koppeling en leidinggeven | 347 |
| 14.5 | Koppeling en groepering van voorbereidende en ondersteunende functies | 348 |
| 14.6 | Hiërarchische koppelingen tussen leidinggevend en stafleden | 350 |
| 14.7 | Strakke en losse koppelingen | 351 |
| 14.8 | Ter afsluiting | 352 |

Hoofdstuk 15

Het ontwerp van systemen 355

| | | |
|------|---|-----|
| 15.1 | Inleiding | 356 |
| 15.2 | Systemen in organisaties en technologische ontwikkelingen | 356 |
| 15.3 | Ontwerpprincipes voor systemen in een flexibel regime | 360 |
| 15.4 | Ter afsluiting | 380 |

Hoofdstuk 16

Het hyperflexibel netwerkregime: positionering 383

| | | |
|------|--|-----|
| 16.1 | Inleiding | 384 |
| 16.2 | De 'netwerkorganisatie' versus het 'netwerkregime' | 384 |
| 16.3 | Netwerkregime en systeemtheorie | 386 |
| 16.4 | Het zuivere versus het pseudonetwerkregime | 390 |
| 16.5 | Het pseudonetwerkregime | 393 |
| 16.6 | Het zuivere netwerkregime | 396 |
| 16.7 | Het netwerkregime en het interactienetwerk | 400 |
| 16.8 | De kwaliteit van de arbeid in het netwerkregime | 401 |
| 16.9 | Tot slot | 404 |

| | |
|--|-----|
| Hoofdstuk 17 | |
| Netwerkregime en ontwerpketen | 407 |
| 17.1 Netwerkregime en ontwerpketen | 408 |
| 17.2 Stap 1: grensafbakening | 410 |
| 17.3 Stap 2: strategie: opereren in een hyperturbulente omgeving | 410 |
| 17.4 Stap 3: ontwerpspecificaties: non-lineaire processen | 413 |
| 17.5 Stap 4: ontwerpen | 417 |
| 17.6 Stap 5: het ontwerpen van de systemen voor netwerken | 430 |
| 17.7 Leidinggeven en de ontwikkeling van een 'netwerkkultuur' | 431 |
| 17.8 Ter afsluiting | 434 |
| | |
| DEEL 4 | |
| NABESCHOUWING | 437 |
| Hoofdstuk 18 | |
| Het proces van integrale organisatievernieuwing | 439 |
| 18.1 Inleiding | 440 |
| 18.2 Het kenmerkende van integrale organisatievernieuwing | 440 |
| 18.3 Het integrale ontwerpproces en de rol van de sociotechnisch ontwerper | 447 |
| 18.4 Belemmeringen en weerstanden | 454 |
| 18.5 Omarm de paradox: veranderkundige overwegingen | 462 |
| 18.6 De veranderkundige gereedschapskist | 472 |
| 18.7 Ter afsluiting | 479 |
| Hoofdstuk 19 | |
| De integrale sociotechnische benadering in een bredere context | 483 |
| 19.1 Inleiding | 484 |
| 19.2 Bestsellerkritieken op de bureaucratie in perspectief | 484 |
| 19.3 Andere organisatieconcepten | 495 |
| 19.4 Repliek op kritiek | 506 |
| 19.5 Organizational choice in de 21ste eeuw | 514 |
| 19.6 Ter afsluiting | 521 |
| Hoofdstuk 20 | |
| Tot slot | 525 |
| Literatuur | 533 |
| Appendix: Overzicht van tekstboxen | 547 |
| Trefwoordenregister | 551 |

Woord vooraf bij deze nieuwe versie

Het Nieuwe Organiseren: alternatieven voor de bureaucratie is een herziene en geactualiseerde versie van *Het Nieuwe Organiseren*, waarvan de eerste druk verscheen in 2010. In deze herziene versie zijn vijf hoofdstukken die deel uitmaakten van de vorige editie gecomprimeerd tot vijf paragrafen. Het betreft de volgende hoofdstukken:

- De historie van taakontwerp (was hoofdstuk 7, nu paragraaf 2.4).
- Impressies van de alledaagse bureaucratie (was hoofdstuk 8, nu paragraaf 8.2).
- Bestsellerkritieken op de bureaucratie in perspectief (was hoofdstuk 11, nu paragraaf 19.2).
- Andere organisatieconcepten (was hoofdstuk 21, nu paragraaf 19.3).
- Samenvatting en nabeschuiving: repliek op kritiek (was hoofdstuk 22, nu paragraaf 19.4).

Deze hoofdstukken zijn van belang voor een goed begrip van de achtergrond en de context van de integrale ontwerpbenadering die centraal staat in dit boek, maar wij menen dat een meer compacte behandeling van deze vijf onderwerpen voldoende recht doet aan deze onderwerpen in de context van dit boek. De paragraaf ‘Over de historie van taakontwerp’ is in deze herziene versie ondergebracht in hoofdstuk 2 over het integraal perspectief op organiseren. De paragraaf over impressies van de alledaagse bureaucratie is ondergebracht in hoofdstuk 8 over de beperkingen van de bureaucratie. De resterende drie paragrafen zijn ondergebracht in een nieuw hoofdstuk 19 over de bredere context van de sociotechniek. In dit hoofdstuk is ook een nieuwe paragraaf (19.5) opgenomen over *organizational choice* in de 21^{ste} eeuw.

Aan het netwerkregime wordt in deze herziene versie meer aandacht besteed. In de oude versie werd hier één hoofdstuk aan gewijd, in deze versie twee. In hoofdstuk 16 van dit boek positioneren we het netwerkregime tegen de achtergrond van de groeiende aandacht voor dit onderwerp in de organisatieleer. Hoofdstuk 17 is gericht op het ontwerpen van netwerkorganisaties. Door de reductie van het aantal hoofdstukken en het verplaatsen van enkele hoofdstukken hebben we gestreefd naar een meer overzichtelijke opbouw van dit boek.

Naast deze in het oog springende veranderingen is de tekst op tal van plaatsen verbeterd en geactualiseerd. De strekking van dit boek is overigens niet gewijzigd. Het integrale ontwerp van organisaties op basis van sociotechnische ontwerpprincipes staat centraal, zoals dat ook het geval was in de vorige versie. Dit integrale perspectief op organiseren biedt (radicale) alternatieven voor de bureaucratie. We hebben dat scherper tot uitdrukking willen brengen in de hoofdtitel. In de oude versie is ‘Het nieuwe organiseren’ de hoofdtitel van het boek en ‘Alternatieven voor de bureaucratie’ de subtitel. Deze grondige bewerking van het boek hebben we aangegrepen om de subtitel op te nemen in de hoofdtitel omdat dit de lading van dit boek beter dekt. Ook zagen we in deze nieuwe versie een goede aanleiding voor een nieuwe lay-out.

Utrecht, mei 2018

HERMAN KUIPERS

PIERRE VAN AMELSVOORT

ERIC-HANS KRAMER

Woord vooraf

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

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

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

Een goed begrip is het begin van de oplossingsrichting. In de tweede helft van dit boek werken we die oplossingsrichting verder uit. Of beter gezegd, we werken de wegen uit om voor elke specifieke organisatie tot duurzame en structurele oplossingen te komen. Structu-

rele oplossingen vinden voor organisatieproblemen is één zaak, die oplossingen vervolgens realiseren in de praktijk is nog iets anders. Het bureaucratisch model heeft een lange historie en is diep verankerd in onze cultuur. Bovendien hebben velen die een positie innemen in deze structuur hun belang erin geïnvesteerd. Om die redenen wordt er bewust of onbewust veelvuldig om deze hete brij heengelopen, of men blijft steken in loze retoriek over de noodzaak van een integrale aanpak. Naar ons oordeel is dat duidelijk te onderkennen in de richting waarin de ideeën over sociale innovatie zich ontwikkelen. Elke deeldiscipline binnen de bedrijfskunde komt met innovatieve ideeën of ideetjes die de grondstructuur van de organisatie niet ter discussie stellen.

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

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

We zijn vele malen bijeengewees om van gedachten te wisselen over de onderwerpen die in dit boek worden behandeld. Vele avonden, weekeinden en vrije dagen waren we bezig met schrijven. Het resultaat is niet een rechttoe rechtaan 'how to'-handboek. Het is een boek voor studenten, praktijkbeoefenaars, managers en organisatiedeskundigen die echt de moeite willen nemen zich te verdiepen in het functioneren van organisaties tegen hun structurele achtergrond en die mee willen denken over structurele sociale innovatie. Lezers die uit zijn op 'snelle' oplossingen moeten we teleurstellen.

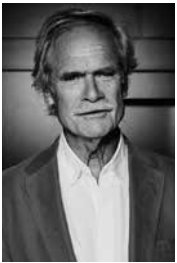
Utrecht, mei 2018

HERMAN KUIPERS

PIERRE VAN AMELSVOORT

ERIC-HANS KRAMER

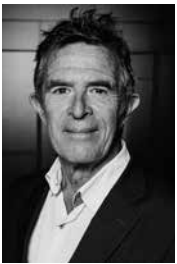
Over de auteurs



HERMAN KUIPERS is emeritus hoogleraar Sociotechniek aan de Technische Universiteit Eindhoven en emeritus hoogleraar Organisationspsychologie aan de Koninklijke Militaire Academie te Breda.

Vóór zijn benoeming tot hoogleraar werkte hij als onderzoeker en adviseur bij het Nederlands Instituut voor Preventieve Geneeskunde (NIPG-TNO) en bij het Nederlands Maritiem Instituut. Bij het NIPG-TNO was hij onder meer projectleider van het Nationaal Actieprogramma Ziekteverzuim.

Na zijn emeritaat was hij actief als onafhankelijk organisatieadviseur binnen “Bos & Kuipers”. Daarnaast hield hij zich, binnen de stichting “Promotum Promovendi”, bezig met de ondersteuning van buitenpromovendi.



PIERRE VAN AMELSVOORT is als organisatieadviseur van de ST-Groep sinds 1982 betrokken bij integrale organisatievernieuwing in diverse branches in België en Nederland. Tevens is hij docent bij de Radboud Academy Nijmegen en Flandres Synergy. Van 1993 tot 2007 was hij bijzonder hoogleraar Sociotechniek aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Thans is hij hoogleraar Sociale Innovatie aan de KU Leuven. Hij is mede-initiatiefnemer van het Vlaams- Nederlandse “Ulbo de Sitter Instituut” voor kennisontwikkeling en -verspreiding over het nieuwe organiseren. En tevens mede initiatiefnemer van het Global STS-D (sociotechnical-design) Network, een internationaal netwerk van lokale netwerken die zich bezig houden met het nieuwe organiseren.



ERIC-HANS KRAMER is vanaf 1 September 2018 hoogleraar militaire organisatiekunde en management aan de Nederlandse Defensie Academie in Breda. In eerdere functies heeft hij diverse onderzoeken en interne adviestrajecten binnen de krijgsmacht ontwikkeld, uitgevoerd en begeleid.

Eric-Hans is gepromoveerd aan de Technische Universiteit Eindhoven aan de faculteit “Technologie Management” en is afgestudeerd als theoretisch psycholoog in Leiden.

HOOFDSTUK 1

**Inleiding:
thematiek en opzet
van dit boek**

1.1 Inleiding

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

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

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

Voorals als organisaties besluiten tot het wijzigen van hun strategie – doorgaans om in te spelen op allerlei veranderingen in hun omgeving – komt ook de vraag aan de orde of het ontwerp van de organisatie niet structureel op de helling moet. Als de politie zich bijvoorbeeld minder wil richten op 'meer blauw op straat', maar veel meer aandacht wil schenken aan het oplossen van misdrijven, dan ligt het voor de hand dat dat een andere manier van organiseren vraagt. Of wanneer een gemeentelijke organisatie volgens de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) extra taken krijgt, vraagt dat de opzet van een nieuwe organisatie. Als de strategie uitgaat van groei of krimp van de organisatie, dan is dat ook

een aanleiding voor een ontwerpvraagstuk. Zo worstelen veel kleine, snelgroeiende organisaties met de vraag: 'Hoe kan ik groeien en groter worden, zonder de kracht en binding van het kleine te verliezen?' Ook technologische vernieuwing wordt veelal gezien als een reden om de taakverdeling opnieuw in beschouwing te nemen. Door automatisering vervallen immers taken en komen er ook weer andere taken bij. De vraag is dan welke werkwijze en verdeling van de arbeid het meest effectief is en wat dat voor de functie-inhoud en gewenste competenties van de medewerkers betekent.

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

De basis van sociale innovatie wordt door ons vooral gezocht in de arbeidsorganisatie, die naar onze mening een belangrijk concurrentievoordeel kan zijn. De aard van de arbeidsorganisatie schept ook de voorwaarden voor innovaties op deelgebieden, zoals innovaties op het gebied van productietechnologie, logistiek, human resource management, kwaliteitsbeheersing, financiële beheersing, onderhoudsbeheersing of ICT. Vanuit dit gezichtspunt zien we de arbeidsorganisatie als basis voor sociale innovatie. Klassiek zien we mensen hierbij als *human resources* in plaats van als *human beings*. De Sitter spreekt in zijn boek daarom terecht over *human resources mobilization* (De Sitter, 2000). De vorm van de arbeidsorganisatie kan de menselijke talenten bevorderen om het beste in hen naar boven te halen, maar ook belemmeren om deze talenten, creativiteit en betrokkenheid in te zetten. De arbeidsorganisatie is daarmee een belangrijke bron voor sociale innovatie. De structuur van de arbeidsorganisatie is voor ons een breed begrip en niet het fenomeen waarbij de organisatie op papier beschrijft wat de taken en rollen zijn. Wat mensen daadwerkelijk doen en laten, waar mensen met elkaar overleggen, en de taboes waar ze niet over spreken, dat is voor ons de arbeidsorganisatie.