

# Boekbesprekingen

---

## Organizations: Social Systems Conducting Experiments

J. Achterbergh en D. Vriens – *Organizations: Social Systems Conducting Experiments* – Dordrecht: Springer, 2009

*Brechtje Kessener*

In deze tijd van kredietcrisis, bezuinigingen, vervuiling, globalisering en forse concurrentie zoeken veel organisaties naar manieren om hun prestaties te verbeteren. Kantelingen, cultuurtrajecten, leiderschapsprogramma's en reorganisaties wisselen elkaar af. De overwegingen achter deze verandertrajecten zijn vaak onduidelijk, slordig of niet valide. Het voortbestaan van een organisatie lijkt onzekerder dan ooit. Hoog tijd voor een fundamentele beschouwing op organisaties en organiseren!

### INLEIDING

*Organizations: Social Systems Conducting Experiments* van Jan Achterbergh en Dirk Vriens is een diepgaande beschouwing op organisaties en het ontwerp van succesvolle organisaties. Dit boek is feitelijk één groot pleidooi voor *rich survival*, het rijk voortbestaan van organisaties. De auteurs onderbouwen hun pleidooi met het gedachtegoed van bekende auteurs als Ashby, Von Foerster, Luhmann, Beer, De Sitter, Foucault en Aristoteles. Het boek bevat bijna 400 dichtbeschreven pagina's Engelstalige tekst, met veel schema's en formules. De hardcoveruitgave is stevig aan de prijs – variërend tussen de €130,- en €170,-, afhankelijk van waar je het boek koopt. Er is ook een goedkopere paperbackuitgave (€70,-).

Hoewel de auteurs geen expliciete uitspraak doen over hun doelgroep, lijkt het pleidooi gericht op beslissers over de organisatiestructuur, managers dus. De vraag is echter of het uiteindelijk ook door veel managers gelezen zal worden. Gezien de fundamentele behandeling van theorieën en het ontbreken van een vertaalslag voor de praktijk, zal het waarschijnlijk vooral op universiteiten en postdoc professionaliseringsprogramma's gelezen worden.

## INHOUD

Het boek start met een inleiding en een schets van de lijn in het boek. De auteurs introduceren de door hen gebruikte ‘taal’ met een beschrijving van een aantal dagelijkse voorvallen in de organisatiepraktijk. Vervolgens definiëren ze organisaties naar twee sleutelkenmerken:

- het experimentele en risicodragende karakter: organisaties streven naar voortbestaan door nastreven van contingente doelen in een onzekere wereld;
- het sociaal-systemische karakter: organisaties zijn sociale systemen die bestaan uit verbonden sociale interacties/communicaties.

Met deze kenmerken leggen ze het fundament voor hun betoog.

### Organisaties: experimentele systemen

Met behulp van de theorieën van Ashby en Von Foerster onderbouwen de auteurs het fundamenteel experimentele en risicovolle karakter van organisaties. Ze introduceren de cybernetica, als methode voor het bestuderen en besturen van complexe systemen. Ze gaan in op het systeem als black box, het in kaart brengen van het gedrag van het systeem en de verstoringen vanuit de omgeving, het stellen van doelen, het (passief en actief) regelvermogen en de wet van Ashby.

Daaruit leiden ze af dat de experimenten in organisaties bestaan uit een doorlopend proces van:

- keuze van (juiste) doelen (*control*);
- keuze en uitvoeren van transformatieprocessen om deze doelen te realiseren (*operational transformation*);
- keuze en uitvoeren van operationele regelactiviteiten om verstoringen van de transformatieprocessen te hanteren (*operational regulation*);
- keuze en implementatie van infrastructurele condities om de voorgaande stappen te realiseren (*design*).

Hierbij onderscheiden ze drie soorten infrastructurele condities, namelijk:

1. de verdeling van werk,
2. Human Resources, en
3. Technologie.

De auteurs benadrukken de contingentie van, en daarmee ook het risico van elke keuze: er zijn altijd meerdere mogelijkheden, er zijn altijd onvoorziene gebeurtenissen; het is nooit geheel voorspelbaar of de keuzes daadwerkelijk bijdragen aan het voortbestaan.

Met Von Foerster geven ze dit risicovolle karakter nog een extra dimensie. Von Foerster is een van de grondleggers van de ‘tweede-orde’ cybernetica, waarin (ook) naar de rol van de beschouwer van het systeem gekeken wordt. Organisaties komen daaruit naar voren als ‘niet-triviale systemen’: systemen waarvan het gedrag fundamenteel onbepaald en dus onvoorspelbaar is, doordat de output afhankelijk is van de input en van de (onbekende) historisch

bepaalde interne toestand. Achterbergh en Vriens leggen uit hoe mensen functioneren door toch modellen van die non-triviale systemen te maken. Echter, zo stellen zij, deze modellen zijn in zichzelf ook weer hypothetisch en contingent. Vanwege dit inherent en fundamenteel risicovolle karakter van de experimentele keuzes waarschuwen de auteurs voor het gevaar van reïficatie en reductie. Ze pleiten voor het blijven zoeken naar de contingentie door bijvoorbeeld het maken van alternatieve modellen of het bediscussiëren van de modellen. Ze zijn daarbij kritisch op de rol van ICT-systemen. Vervolgens verruimen de auteurs de verantwoordelijkheid voor onze beslissingen van het kiezen uit een set mogelijkheden naar tevens het vormen van de set mogelijke opties (*extended responsibility*).

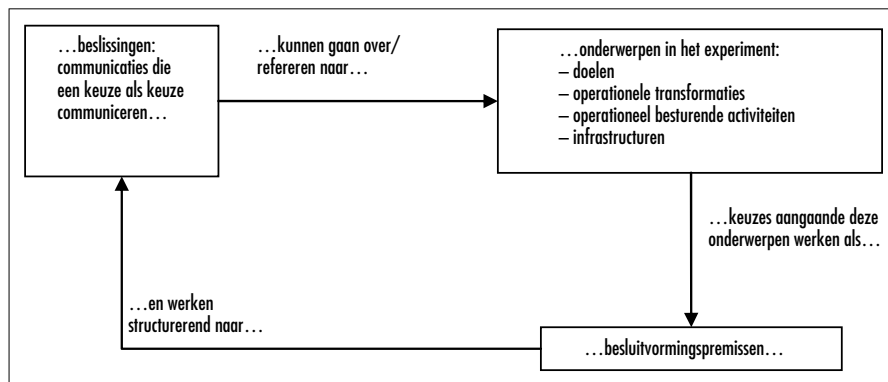
### Organisaties: sociale systemen

In hoofdstuk 4 onderbouwen de auteurs het sociale karakter van organisaties. Met Luhmann stappen ze van variabelensystemen (= modellen, gedefinieerd en ontworpen door de beschouwer om het gedrag van ‘dingen’ in de wereld te bestuderen of besturen) over naar echte systemen. In Luhmanns systeemclassificatie verschijnt de organisatie als een specifiek soort autopoëtisch (zichzelf reproducerend) en betekenisgevend sociaal systeem. Zij wordt gedefinieerd als bestaande uit beslissingen, die weer beslissingen voortbrengen.

Het risicovolle karakter (Von Foerster) komt duidelijk naar voren in de definitie van de beslissing als zijnde een bepaald soort communicatie met de inhoud: ‘Dit is de keuze, uit een set mogelijke keuzes, waarvan de andere mogelijkheden niet zijn gekozen.’ Dit beslissingsproces structureert en wordt gestructureerd door zogenaamde besluitvormingspremissen, zoals lidmaatschap, communicatiepaden, besluitvormingsprogramma’s, positie, planning, zelfbeschrijvingen, organisatiecultuur en cognitieve routines in de organisatie.

Uit hun combinatie van het gedachtegoed van Ashby, Von Foerster en Luhmann concluderen de auteurs dat de sociale en experimentele sleutelkenmerken van organisaties verbonden en onderling conditionerend zijn. Zij geven dit weer in het volgende plaatje:

*Figuur 1.*  
Organisaties als sociale systemen die risicovolle experimenten uitvoeren (Achterbergh en Vriens, 2010, p. 173)



Vervolgens redeneren de auteurs dat de motor achter het voortbestaan van een organisatie niet zozeer de experimenten zelf zijn, maar juist bestaat uit het vermogen om te blijven experimenteren. Dit maakt ‘het ontwerp van de infrastructuurle condities voor het experiment’ cruciaal, en de auteurs kiezen dit als onderwerp voor het tweede deel van hun boek.

### Ontwerpprincipes

In hun zoektocht naar functionele ontwerpprincipes gebruiken Achterbergh en Vriens het gedachtegoed van Stafford Beer. Voortbouwend op Ashby, definieerde Beer drie manieren waarop een levend systeem met complexiteit om kan gaan:

- het verkleinen van de relevante omgeving door het stellen van doelen, ofwel de keuze voor een identiteit;
- het dempen van verstoringen uit de omgeving en het versterken van het regelvermogen om met resterende verstoringen om te gaan;
- het vormen van subsystemen die elk de variëteit van hun eigen subomgeving hanteren (recursiviteit). Op deze manier hoeft het systeem zelf alleen de variatie in de resterende omgeving te hanteren en de cohesie tussen de subsystemen te borgen. Voorwaarde is dat elk subsysteem levensvatbaar is en zijn deel van de kerntransformatie van het systeem vervult.

Deze manieren werkt Beer uit naar een recursief model voor levensvatbare systemen, het *Viable Systems Model* (VSM). Dit model definieert vijf infrastructuurle en onderling gerelateerde functies. Daarbij gaan de functies 1, 2 en 3 over het realiseren van doelen en identiteit, en de functies 3, 4 en 5 over de aanpassing van doelen en identiteit. De functies zijn:

1. *Primaire activiteiten* (uitvoeren transformatieprocessen en verantwoording naar control).
2. *Coördinatie* (hanteren van oscillaties tussen primaire activiteiten, ondersteuning van controlfunctie).
3. *Control* (sturing en audit primaire activiteiten en coördinatie, bewaken synergie, verdeling resources, afstemmen met intelligence; werkt in het hier en nu).
4. *Intelligence* (innovatie, afstemmen met control; werkt in het daar en dan).
5. *Policy* (identiteit bewaken via de afstemming tussen control en intelligence).

Het VSM is een generiek functioneel model voor levende systemen. Het geeft geen concrete invulling van de infrastructuur van een organisatie maar schetst de noodzakelijke functies/effecten van de infrastructuur voor het betekenisvol voortbestaan van het levende systeem. Het geeft dus aan ‘wat’ het systeem moet kunnen. Om het model te kunnen toepassen moet je ook weten uit welke elementen en structuren het betreffende systeem bestaat. Voortbouwend op Luhmann, die beslissingen als kenmerkende elementen van een organisatie definieerde, geeft het model aan waarover de beslissingen gaan en wat de samenhang tussen de beslissingen is.

‘Hoe’ deze functies kunnen worden gerealiseerd, schetsen Achterbergh en Vriens vervolgens met behulp van het werk van Ulbo de Sitter. Daarmee kiezen de auteurs voor een van de drie eerder gedefinieerde infrastructurele condities, namelijk voor *De verdeling van werk* en laten ze de condities *Human Resources* en *Technologie* verder buiten beschouwing. De Sitter vertaalt de inzichten van Ashby en Beer naar het domein van organisaties. Hij definieert organisatiespecifieke functionele eisen (doelen), zijnde de *kwaliteit van de organisatie* (flexibiliteit, beheersing, innovativiteit), *kwaliteit van de arbeid* (verzuim, verloop) en *kwaliteit van de arbeidsverhoudingen* (effectieve communicatie).

Om deze doelen te bereiken moet de ontworpen infrastructuur zo goed mogelijk kunnen omgaan met verstoringen van buiten en zelf zo min mogelijk verstoringen oproepen (aansluitend bij het dempen en versterken). Vervolgens definieert De Sitter een aantal organisatiespecifieke ontwerpparameters voor de productiestructuur (transformatieprocessen/primaire activiteiten) en besturingsstructuur (regulation), namelijk de mate van:

1. functionele concentratie van de productie (concentratie van bewerkingen);
2. differentiatie van de productie (maken, voorbereiden en ondersteunen);
3. specialisatie van de productie;
4. scheiding productie en besturing;
5. aspectdifferentiatie van besturing (operationeel, ontwerp, strategisch);
6. differentiatie van de besturingactiviteiten (monitoren, beoordelen, besluiten);
7. specialisatie van besturing (bijv. productkwaliteit, personeel, efficiency).

De ontwerper van de organisatie maakt keuzes op deze parameters. De Sitter toont aan dat lage waarden op de ontwerpparameters een positief effect hebben op de gestelde functionele eisen en dat hoge waarden een negatief effect hebben op de eisen. Ofwel: lage waarden op genoemde organisatiespecifieke ontwerpparameters scheppen de noodzakelijke condities voor het kenmerkende experimentele karakter van organisaties.

### **Rijk voortbestaan**

Het derde deel van het boek, de hoofdstukken 9 tot en met 12, is een pleidooi voor een ‘rijk voortbestaan’ in tegenstelling tot een ‘arm voortbestaan’ van organisaties. De auteurs starten dit deel met een uitwerking van arm voortbestaan – een voortbestaan waarbij de belangen van de leden van de maatschappij (groei en ontwikkeling) niet worden gediend. Ze bouwen daarbij op de disciplines zoals beschreven door Foucault. Deze disciplines zijn methoden om menselijk gedrag op een wetenschappelijke, doelbewuste en methodische manier productief en beheersbaar te maken, teneinde de doelen van een productieproces te halen. Hierbij wordt de (productie)structuur ontworpen vanuit een synthese van de analyse van ruimte, van beweging en van het productieproces. Door middel van toetsing, hiërarchisch toezicht en normaliserende sancties wordt de ontworpen structuur vervolgens gerealiseerd. Deze disciplines leiden tot een ‘arm voortbestaan’, omdat ze onafhankelijk zijn van de doelen,

en angst als belangrijkste drijfveer achter actie gebruiken. De mens wordt ontmoedigd in de eigen wil; gevoelens van verantwoordelijkheid en betrokkenheid verminderen; gedachten, normen en reflectief vermogen worden (negatief) beïnvloed. De disciplines vormen zo een zichzelf versterkende cyclus. Helemaal alarmerend vinden Achterbergh en Vriens dat de disciplines van Foucault ook investeren in onderzoek naar methoden voor trivialisering van het mens-zijn.

De auteurs tonen vervolgens aan dat deze manier van organiseren wel voldoet aan de functionele eisen voor het voortbestaan van de organisatie, maar vragen zich af of dit nu echt de enige manier is. Met behulp van Aristoteles ontwikkelen ze dan de grondslag voor het *rijk voortbestaan* van organisaties, waarbij de organisatie bijdraagt aan de verbetering van de maatschappij, opdat mensen in hun mens-zijn kunnen groeien. Volgens Aristoteles is het ultieme menselijke doel ‘het leven van een rijk leven’, waarin we onze specifiek menselijke capaciteiten tot deugden ontwikkelen en daar zo goed mogelijk naar handelen. Praktisch gaat het om ‘het goede doen in de gegeven omstandigheden om de juiste redenen’. Daarmee schetst Aristoteles de grondslag voor een alternatief voor de disciplines van Foucault: het doel van de organisatie als alternatief voor angst als drijfveer. Volgens Aristoteles zijn mensen intrinsiek gemotiveerd om (indirect) bij te dragen aan het ultieme doel, voelen ze zich daar moreel bij betrokken en willen ze die verantwoordelijkheid dragen. Daarmee verschijnt ook het kiezen, het beslissen opnieuw. Doen en (bewust) handelen worden verbonden. In plaats van gedragsconditionering kunnen organisaties voortbestaan als mechanisme voor het ontwikkelen van onze menselijkheid.

### **Maatschappij en organisatie**

In hoofdstuk 11 koppelen de auteurs deze ideeën aan het ontwerp van de verdeling van werk in organisaties. In de kern betekent dit dat de maatschappij in de organisatie wordt ingebed en vice versa. Zij maken daarbij een onderscheid tussen het geïsoleerd, gewoon toepassen van maatschappelijke eisen (omdat het moet) en het inclusief, integer incorporeren van de maatschappelijke eisen, omdat dat bijdraagt aan de goede maatschappij, waarin haar leden zich kunnen ontwikkelen (omdat je dat wil). Integere organisaties gaan niet alleen voor voortbestaan (*viability*) maar kiezen betekenisvolle doelen, die bijdragen aan de ontwikkeling van de goede maatschappij. Ontwerpprincipes voor de integrale, rijke organisaties zijn:

1. De maatschappelijke functie en bijdrage van de organisatie moet zoveel mogelijk terug te vinden zijn tot in de kleinste eenheden van de productiestructuur.
2. Elk recursieniveau van de organisatie moet het regelvermogen hebben om de bijdrage aan (de bijdrage van de overkoepelende organisatie aan) de maatschappij te optimaliseren. Het regelvermogen omvat het stellen van doelen, het ontwerpen van de infrastructuur en het operationeel regelen (gegeven principe 1).

3. De controlstructuur van een bovenliggende recursieve laag in de organisatie mag alleen ingrijpen bij wanpresteren van de onderliggende laag of bij dreiging voor de integriteit van de bovenliggende laag (gegeven principes 1 en 2).

Om dit te realiseren moeten de organisatieleden de juiste beslissingen kunnen nemen; hetgeen weer betekent dat zij hun vaardigheden, praktische wijsheid en deugden moeten kunnen ontwikkelen. Daaruit volgen drie ontwerpprincipes over het ontwerpen van inclusief, rijk en betekenisvol werk (op baan-niveau):

4. Het werk in de productiestructuur moeten zoveel mogelijk de prestaties en maatschappelijke bijdrage van de organisatie weerspiegelen.
5. Het werk in de productiestructuur bevordert de ontwikkeling van werkgerelateerde vaardigheden en borgt voldoende werkgerelateerde communicatie.
6. De besturingsstructuur moet voldoende regelvermogen op werkniveau leggen om de uitvoering en bijbehorende communicatie in te richten.

Door een vergelijking van deze ontwerpprincipes met de theorieën van Ashby, Beer, Foucault en de lage-parameterwaardenorganisaties volgens De Sitter, onderbouwen de auteurs hun stelling dat deze ontwerpprincipes inderdaad een rijk voortbestaan van organisaties mogelijk maken.

De auteurs sluiten het boek tot slot af met een grove schets over het gehele boek en een aantal onderwerpen voor verder onderzoek.

## FUNDAMENT VOOR ORGANISATIEONTWERPERS

*Organizations: Social Systems Conducting Experiments* is een uitermate waardevol boek voor mensen die beslissingen moeten nemen over richting en (her-)inrichting van de organisatie, of daar professioneel taken in vervullen: voor managers, staf, interne en externe adviseurs. Het geeft hen een prachtig overzicht van een aantal belangrijke grondleggers van ons vakgebied. Iedereen die wel eens heeft gehoord van Ashby, Beer, Foucault et cetera, maar er het fijne eigenlijk niet van weet, vindt hier een unieke en gedegen uitwerking van hun gedachtegoed.

Echter, de typering van het boek als een mooi overzicht doet het tekort, want de grondleggers worden ook op een niet eerder vertoonde manier met elkaar in verband gebracht. Zoals gezegd is het boek een pleidooi voor rijk voortbestaan van organisaties, door een goed (her)ontwerp ervan. Ze veronderstellen, en daar ben ik het als recensent mee eens, dat organisaties hun verantwoordelijkheid in de maatschappij beter moeten en kunnen oppakken. De impact van het (her)ontwerp van een organisatie en van het bijbehorend reorganisatieproces op de betrokken medewerkers en uiteindelijk op de maatschappij, verplicht ons tot een hygiënische<sup>1</sup> manier van (re)organiseren. Daarvoor hebben we beter inzicht in het wezen van organisaties en organiseren nodig. Dit boek geeft ons een theoretisch adequaat fundament voor het ontwerpen van organi-

saties. Het biedt een taal en een kader om zindelijk en precies na te denken over organiseren en organisaties. Je zou het de fysica van organiseren kunnen noemen.

### **Kritische noten**

Het boek bestaat uit een doorlopende redenering en is dus geschreven om van voor naar achter te lezen. Stapje voor stapje werken de auteurs aan de fundamentele onderbouwing van hun pleidooi. Daarmee vraagt het lezen een flinke dosis conceptueel én doorzettingsvermogen. Zeer regelmatig blikken de auteurs vooruit en weer terug om de lijn van de redenering vast te houden. Dat is behulpzaam, en nodig gezien de enorme hoeveelheid stapjes die worden gezet. Tegelijkertijd wekken de herhalingen soms irritatie en voelt het enigszins als onderschatting van de lezer. Eenmaal gelezen blijft het boek een nuttig naslagwerk, waarin vele relevante ideeën en theorieën zijn terug te zoeken. Herhaaldelijk lezen helpt de onderlinge relaties te overzien, te onthouden en eventueel te toetsen.

Helaas leidt de zorgvuldige opbouw van het betoog niet direct tot een concreet handelingsperspectief. Zelfs bij de behandeling van De Sitter, die toch zelf wel een stappenplan/ontwerpmethode ontwikkelde, wordt het boek niet praktisch. In feite eindigen de auteurs met de vragen waar het reflexieve gesprek in de organisatie mee kan beginnen. Daarmee is het boek paradoxaal. Het goede handelen/ontwerpen is het doel, maar het boek zelf is niet handelingsgericht. Het is geschreven in wetenschapstaal, en heeft eigenlijk nog een vertaalslag nodig naar een sociaal-ontwerptaal. Wellicht een uitnodiging voor de organisatieprofessionals, die er in hun praktijk mee aan de slag gaan...

Ondanks dat het boek geen concreet handelingsperspectief geeft, heeft het boek wel iets geruststellends. Het allerbelangrijkste is namelijk, zo geven de auteurs aan, dat de organisatie als sociaal systeem blijft experimenteren. De belangrijkste opgave van de organisatieprofessionals is dus niet het goede ontwerp te maken. Het ontwerp hoeft 'slechts' het doorgaande experiment mogelijk te maken.

## **MAATSCHAPPIJ, MENS EN ORGANISATIE**

Naast bewondering roept het betoog van de auteurs ook een aantal vragen op, vragen die voornamelijk voortkomen uit de door hen gehanteerde concretisering van doelen.

Achterbergh en Vriens vullen de lege doeldefinitie ('raison d'être') van Ashby en Beer in door de doelstelling: het leveren van een bijdrage aan de maatschappij, opdat de leden van de maatschappij zich kunnen ontwikkelen in hun mens-zijn en een rijk leven kunnen leven. Dit doel impliceert twee subdoelen. Enerzijds betekent het dat de producten en diensten die de organisatie levert aan haar klanten, op de een of andere manier moeten bijdragen aan de maatschappij. Anderzijds betekent het dat de medewerkers van de organisatie zich binnen die organisatie ook moeten kunnen ontwikkelen. Foucaults disciplines kunnen het eerste subdoel waarmaken, maar werken evenzeer bij een negatie-



ve of disfunctionele bijdrage aan de maatschappij. Ze werken altijd contraproductief op het tweede doel, van de ontwikkeling van medewerkers. De Sitters ontwerpprincipes kunnen bijdragen aan het eerste doel, maar ook zij kunnen worden ingezet voor niet-maatschappelijke producten/diensten. Door de formulering van *Kwaliteit van de Arbeid* en *Arbeidsverhoudingen* als functionele ontwerpeisen dragen De Sitters ontwerpprincipes wél bij aan het tweede doel, van ontwikkeling van medewerkers. In die zin is het niet verwonderlijk dat de rijke-ontwerpprincipes van Achterbergh en Vriens aansluiten op de lage-parameterstructuren van De Sitter. Doordat Achterbergh en Vriens de bijdrage aan de maatschappij opnemen in de eisen werken hun ontwerpprincipes ook bij aan het eerste doel.

*Dat* een organisatie moet bijdragen aan de maatschappij, daar sluit ik me graag bij aan – ik heb echter moeite met de concretisering ervan. De auteurs veronderstellen namelijk, in navolging van Aristoteles, dat hetgeen goed is voor een lid van de maatschappij, ook automatisch goed is voor de maatschappij als geheel. In mijn beleving worden hier onterecht twee soorten systemen, het individu en de maatschappij, gelijkgeschakeld. Dat veronderstelt dat mensen hun belangen en behoeften willen en kunnen afwegen op maatschappelijk niveau. Mijns inziens is dat onnoemlijk complex en zijn wij mensen (nog?) niet zover ontwikkeld. Ik geloof dat de nagestreefde belangen en behoeften van het IK en het WIJ in de praktijk niet altijd gelijk zijn. In de praktijk identificeren mensen zich met kleinere ‘WIJ’s’, zoals mijn organisatie, mijn gezin, mijn stad, mijn land. IK en WIJ worden dus bepaald door de inclusie of loyaliteit die op dat moment actueel is. Daarmee verschijnen belangen en behoeften die op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Mijns inziens is het ontkennen van deze realiteit bij het formuleren van ontwerpprincipes enigszins naïef.

### **Organisatie als politiek-economisch systeem**

Naar mijn mening is de organisatie niet alleen een experimenteel en sociaal, maar tegelijkertijd ook een politiek-economisch systeem. Dit aspect van de organisatie wordt in dit boek nauwelijks geadresseerd. De Sitter raakt dit aspect in zijn streven naar lage parameterwaarden ‘zover als technisch en economisch mogelijk’. De auteurs kiezen voor *Verdeling van werk* als belangrijkste infrastructurele conditie, en werken de condities *Human Resources* en *Technologie* niet verder uit. Door dit parkeren van de condities *Human Resources* en *Technologie*, die veel meer raken aan schaarste, belangen en (technische) mogelijkheden, raakt ook de politiek-economische invalshoek buiten beeld. Tussen de regels door wordt er zelfs enigszins neergekeken op ICT-beheerinstrumenten, kostenoverwegingen of het streven naar winst. Echter, in de praktijk van (inrichting van) organisaties spelen die wel degelijk een grote rol. Bovendien werken de condities *Verdeling van werk*, *Human Resources* en *Technologie* sterk op elkaar in. Vaak zijn *Human Resources* en *Technologie* een vaststaand gegeven, voortgekomen uit de eerder gemaakte keuzes, en leggen ze sterke beperkingen op wat er mogelijk is aan *Verdeling van werk*.

Natuurlijk geven de auteurs ook zelf aan dat ze deze twee condities nog verder moeten uitwerken. En wellicht is het boek al dik genoeg. Toch denk ik dat deze invalshoek ook direct meegenomen had kunnen worden. In lijn met de redenering van Achterbergh en Vriens kun je deze invalshoek namelijk zien als een derde doel/functie van de organisatie. Elk van de drie functies is daarbij gerelateerd aan een archetypische stakeholder buiten de organisatie. En elke functie heeft haar eigen taal, logica en ontwerpregels om de functie te realiseren.

De stakeholder *Klant* vervult zijn behoeften door de producten en diensten af te nemen. De cybernetische invalshoek geeft daarbij goede handreikingen voor de inrichting van de organisatie als experimenteel productiesysteem voor deze contingente vraag. De tweede archetypische stakeholder is de *Werknemer*, die zijn sociale identiteit vormt in de organisatiegemeenschap en streeft naar groei en ontwikkeling. Luhmann en Aristoteles geven een invulling aan de inrichting van dit sociale aspectsysteem. Deze invalshoek kan mijns inziens nog verder geoperationaliseerd worden met inzichten uit de leer- en ontwikkelingspsychologie en de groepsdynamica. Het ‘ontwerpen’ met deze invalshoek op de voorgrond krijgt overigens een heel eigen karakter, zoals ik eerder al beschreven heb.<sup>2</sup> De derde relevante stakeholder, die dus niet expliciet genoemd wordt in dit boek, is de *Initiatiefnemer/eigenaar* van de organisatie. Deze streeft naar rendement op, en/of bepaalde taakvervulling door zijn investering. Dan gaat het om de verdeling, het beheer en de inzet van mensen, middelen en informatie. De economisch bedrijfskundige taal, met woorden als aansprakelijkheid, bevoegdheid, risico, kapitaal, middelen, beheer et cetera, sluit hier meer op aan.

Zowel Klant, Werknemer als Initiatiefnemer/eigenaar is lid van de maatschappij. De drie archetypische functies moeten voortdurend, tegelijkertijd en in samenhang worden vervuld voor het voortbestaan van de organisatie. Ze krijgen vorm in de onderling sterk gerelateerde aspectontwerpen, van wat je respectievelijk zou kunnen noemen de werkprocesstructuur, de betekenisstructuur en de positie & infrastructuur van de organisatie. Welk aspectontwerp op de voorgrond staat is afhankelijk van het relatieve gewicht van de Klant, de Werknemer en de Initiatiefnemer/eigenaar. Foucaults disciplines en bijbehorende ontwerpen werkten goed in de negentiende-eeuwse maatschappij, waarin het kapitaal van de initiatiefnemer/eigenaar schaars was, afzetmarkten vrijwel onbegrensd en arbeid laaggeschoold. De positie & infrastructuur met haar verdeling van mensen, middelen en informatie stond op de voorgrond. De afgelopen decennia lag de aandacht vooral op de werkprocesstructuur, hetgeen aansluit bij de toegenomen concurrentie om klanten. In de groeiende diensten- en beleveniseconomie wordt het belang van (de betekenisstructuur van) medewerkers steeds belangrijker. Daarnaast zal de vergrijzing zorgen voor een concurrentie op de arbeidsmarkt. Voor de komende periode verwacht ik daarom dat de betekenisstructuur van de organisatie meer op de voorgrond zal komen staan.

Overigens zie ik tegelijkertijd zowel Klanten, Werknemers als Initiatiefnemers/eigenaars steeds meer waarde hechten aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Daarbij wordt niet alleen geredeneerd naar de mensen-maatschappij, maar naar, populair gezegd, People, Planet, Profit/Prosperity. Wellicht is het ultieme doel van de organisatie niet zozeer een bijdrage aan de maatschappij, opdat mensen een rijk leven kunnen leiden, maar een bijdrage aan de maatschappij, opdat de maatschappij bij kan dragen aan het daaromheen liggende ecosysteem, dat van de gehele aarde...

## TOT SLOT

Hoewel ik pleit voor een aanvulling op hun ontwerpprincipes en een uitwerking naar een ontwerpmethodologie, begrijp ik ook dat dit makkelijker gezegd dan gedaan is. Bovendien kan de complexiteit van deze materie leiden tot machteloosheid en nietsdoen. Ook dan zullen organisaties zich blijven vormen – beïnvloed door alle onbewuste strategische en inrichtingskeuzes van alle betrokkenen. Dat gebeurt dan al te vaak, als vanzelfsprekend, volgens Foucaults disciplines, waardoor een organisatie ontstaat *zonder het vermogen om zichzelf te herontwerpen bij veranderingen in de omgeving*. Ontwerpen, hetgeen ik beschouw als het bewust inrichten van de organisatie, vergroot de prestaties en bijdragen van de organisatie aan de maatschappij. Achterbergh en Vriens geven daarvoor een sterk fundament, dat in elk geval altijd aanpassing mogelijk maakt.

Daarmee is *Organizations: Social Systems Conducting Experiments* van Jan Achterbergh en Dirk Vriens een bijzonder waardevol boek. Waardevol voor managers en adviseurs die organisaties moeten (her)inrichten – al vinden zij het mogelijk te abstract en nog te weinig praktijkgericht. Voor master- en postdoc studenten Organisatiekunde biedt het een overzicht van het gedachtegoed van een brede range van belangrijke organisatiekundige auteurs, fraai met elkaar in verband gebracht. Hoewel het boek niet direct ingaat op het (her)ontwerpproces zelf, biedt het wel degelijk fundamenteel inzicht in de werking van organisaties. Het geeft een helder begrippenkader voor het ontwerpen van organisaties en een aantal bruikbare ontwerpregels. Het is een voorbeeld in logisch en helder redeneren.

## Noten

1. Met een knipoog naar prof. dr. D. Keuning en zijn boek *Structuurhygiëne geboden!* Pearson Education Uitgeverij, 2008.
2. B. Kessener en K. Termeer. Duurzaam veranderen. Vier lagen in het organiseren van diepgaand leren. In: J. Boonstra en L. de Caluwé (red), *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Kluwer, 2006.

Zowel dr. J. (Jan) M.I.M. Achterbergh als dr. D. (Dirk) J. Vriens zijn universitair docent Bedrijfskunde aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Jan Achterbergh is ook verantwoordelijk voor het curriculum van de Avondopleiding Bedrijfskunde (ABK) aan de Radboud Universiteit. Hij is afgestudeerd in de Wijsbegeerte, bestuur en beleidswetenschappen en promoveerde op systeemtheorie. Regelmatig is hij betrokken bij adviesprojecten binnen de Rijksoverheid. Zijn collega Dirk Vriens is afgestudeerd op cognitiewetenschap en informatica, en in 1998 gepromoveerd op besluitvorming in organisaties. De auteurs trekken veel samen op en zijn erg op elkaar ingespeeld. Zij doceren onder andere bij de ABK Nijmegen en bij Sioo (Interuniversitair centrum voor organiseren, veranderen, adviseren en leren). Ze hebben hun beleving, ervaringen in lesgeven en in de praktijk nu samengebond in dit boek. Naar eigen zeggen hebben ze er negen jaar aan gewerkt.

Bij actuele soortgelijke boeken zou men bijvoorbeeld kunnen denken aan het werk van Doede Keuning (bijv. *Structuur doorzien* en *Organisatiestructuur. Ontwerpen en herontwerpen*); van Pierre van Amelsvoort e/o Herman Kuipers (bijv. het recente *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*) of de boeken van Richard Daft (*Organisatietheorie en -ontwerp*). Al deze auteurs/boeken zijn veel praktischer en bouwen wel voort op de auteurs die Achterbergh en Vriens behandelen, maar zonder het oorspronkelijke gedachtegoed te behandelen.