



De organisatiemens in de verdrukking

*O wonder!
How many goodly creatures are there here!
How beauteous mankind is!
O brave new world,
That has such people in it!*

(uit: The Tempest, Shakespeare, 1611)

78

Woord: Meindert Flikkema en Leonard Millenaar Beeld: alphaspirit

Mens en organisatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. 'Waar mensen zijn, ontstaan organisaties', zei de management consultant in de parabel van Edu Feltmann in het eerste nummer van dit vakblad in 1996. Twintig jaar na dato beschouwen Meindert Flikkema en Leonard Millenaar opnieuw de wisselwerking tussen mens en organisatie, de toekomst van de 'organisatiemens' en de daarmee samenhangende rol van de organisatieadviseur.

N Mensen vormen organisaties

Mensen maken een organisatie, vormen of hervormen die. Mensen bepalen de organisatiedoelen, verdelen de arbeid en coördineren de arbeidsdeling om de oorspronkelijke samenhang te bestendigen en de kosteneffectiviteit te bevorderen. Dat noemen we organiseren. Is het stelsel van afspraken niet toereikend of prevaleren persoonlijke doelen, dan bewandelen mensen hazenpaadjes, waarmee ze gepercipieerde omwegen naar doelen afsteken. Regelmatig valt een besluit bij de koffieautomaat en niet in de daarvoor bedoelde vergadering. Mensen maken de organisatie, ze zijn de organisatie. Zo spreken we daarover, nog steeds. Dat 'maken en zijn' krijgt in de nabije toekomst echter een andere betekenis. Die willen we verkennen in dit artikel. We claimen dat het daarvoor ook belangrijk is om de invloed van organisaties op mensen te verkennen, waarbij we in het bijzonder aandacht schenken aan waardering.

Organisaties vormen mensen

Het omgekeerde geldt namelijk ook: organisaties maken mensen, vormen of hervormen die. Organisaties zijn sociale systemen en beïnvloeden het gedrag van mensen, kunnen hen de baas zijn, kunnen hen breken. Maar ze stellen mensen ook in staat om door te breken, zichzelf te ontplooiën en zelfs te actualiseren. We noemen hen *human resources*, personeel, arbeiders, werknemers, medewerkers of - als we in een positieve bui zijn - talenten. In ruil voor de overeengekomen arbeidsvoorwaarden zetten zij zich in voor de organisatie. Het expliciet

overeengekomen arbeidscontract en het impliciet overeengekomen psychologisch contract (Robinson en Rousseau, 1994) zijn respectievelijk een tastbare en niet tastbare vorm waarin de arbeidsvoorwaarden neerslaan. De feitelijk te leveren arbeid en de omstandigheden waaronder die geleverd moet worden kunnen mee- of tegenvallen, en het kan verkeren.

De organisatiemens: human resource op zoek naar waardering

De arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden zijn bepalend voor het presteren van mensen in organisaties op de korte en lange termijn, voor het presteren van de 'organisatiemens'. Zo kan de mate van waardering in de praktijk minder rooskleurig zijn dan de latente verwachtingen hiervan. We doelen dan met name op de immateriële waardering. Als je de organisatiemens iets niet moet onthouden, naast de mogelijkheid om professioneel gezien voortgang te boeken¹ (Amabile en Kramer, 2011), dan is het waardering, tenzij die niet op z'n plaats is. Als waardering onterecht uitblijft, dan kan dit leiden tot gevoelens van verwaarlozing en vervreemding bij de organisatiemens (Kampen, 2011). Miskennis van talent is een niet te onderschatten vorm van onderwaardering. Afgemeten takenpakketten, dwingende processen, dominante logica en rigide systemen kunnen gemakkelijk leiden tot demotivatie of zelfs sabotage. Vanuit het functieprofiel bezien, is soms slechts een schim van de organisatiemens nodig. Wat daarachter schuilgaat en zich als gevolg van intrinsieke motivatie of moreel plichtsbesef desondanks toch manifesteert, wordt in het beste geval

‘extra role behavior’ genoemd, en in het slechtste geval verboden of afgedaan als hobbyisme, als iets voor thuis. Slechts het deel van de organisatiemens dat meetbaar bijdraagt aan het waarde creërende businessmodel, wordt gewaardeerd. Dit is onder meer te danken aan de maatschappij ontwrichtende overtuiging dat meten weten is en aan de *resource based view* (Wernerfelt, 1984) op organisaties, die domineert in de managementliteratuur. De organisatiemens wordt in dat denken opgevat als naamloze *human resource*, waarvoor gedacht wordt en waaraan niet gedacht wordt. Die je kunt zoeken en vervangen, gegeven de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

Internet of routine things

Technologie brengt de moderne organisatie en mens veel, maar welk effect heeft het op de organisatiemens? Dat hangt sterk af van de mate waarin het werk routinematig is. Voor het verrichten van de routinematige *jobs* zijn *human resources* interessant totdat blijkt dat *digital resources* het goedkopere alternatief zijn. Routinematige arbeid blijft alleen bestaan daar waar automatisering de moeite niet loont, bijvoorbeeld als de vraag heel klein of geografisch sterk gespreid is. Het *Internet of routine things* (IORT) is aanstaande. Routinetaken worden via het Internet met elkaar verbonden, klantorderontkoppelpunten verschuiven stroomopwaarts en klantvraag zal uiteindelijk via processen van *reversed engineering* in een split second worden omgezet in de meest kosteneffectieve supply chain. Voor de voortbrenging van (door hen) gevraagde producten en diensten, rijgen klanten en eerst nog *middle men* de tijdelijke en sterk gespecialiseerde *jobs* aan elkaar, met steeds lagere configuratiekosten (lees: ‘rijgkosten’). Zodra die configuratiekosten lager zijn dan de meerkosten van het op één of enkele plaatsen produceren en daarna distribueren van alle tastbare en niet-tastbare onderdelen, dan ontstaan nieuwe businessmodellen. Dit is het

gevolg van lokale comparatieve kostenvoordelen (Ricardo, 1891). Die nieuwe businessmodellen zullen echter, naarmate de transparantie toeneemt en markten beter gaan functioneren, steeds korter levensvatbaar zijn, ook omdat merken hun kracht dreigen te verliezen. Leve de transparantie!

Onderdeel van het target operating model

Er dreigt een strak geregisseerde samenleving, waar de organisatiemens die routinematige arbeid verricht in de verdrukking raakt. De charme van de imperfectie, de jeuk van een vak, dreigt voor hem verloren te gaan. Passie, oorspronkelijkheid en bevoegenheid krijgen het nekschot. Deze organisatiemens wordt onderdeel van een *target operating model* (Flikkema, 2016a) en excellentie de nieuwe voorgeschreven normaal. Iets dat per definitie niet kan. Excellentie kan immers alleen bestaan bij de gratie van de middelmaat. Het zal je maar gebeuren. Overspannen verwachtingen en het onbenut laten van aanwezig talent doen de organisatiemens geen goed. Er zijn geen grenzen aan groei (Dweck, 2012), maar op deze manier komen ze wel in zicht. Wordt het niet eens tijd om ons licht opnieuw te laten schijnen over de wisselwerking tussen mens en organisatie? Een tegenlicht wellicht, met meer aandacht voor detail en naamgeving dan ooit tevoren? De mens en diens relaties tot organisaties of productieve resource configuraties als object van onderzoek en advies?

Organisatiemens in de job-shop samenleving

Organisaties zijn voor routinematige arbeid steeds minder afhankelijk van hun *human resources*. De economische gevolgen hiervan worden langzaam maar zeker zichtbaar. De loonkloof tussen grootverdieners en de doorsnowerknemer van de duizend grootste bedrijven in Nederland is weer verder gegroeid (PW|De Gids, 2016). Een letterlijke opvat-

‘Het wordt een job-shop samenleving, waarin de wereld de werkplaats wordt en iedereen aan de vraag- en aanbodzijde jobs bij elkaar shopt.’

ting van de uitspraak ‘voor jou (als topbestuurder) tien anderen (op de werkvloer)’ is van toepassing in diverse sectoren. Met name in de industrie is in de laatste vijf jaar een sterke verbreding van de loonkloof zichtbaar. Zodra ‘*digital becomes human*’ (Van Belleghem, 2014) zullen ook dienstensectoren naar verwachting nog minder afhankelijk worden van personeel. *Life-time employment* ligt al ver achter ons, maar ook *full-time employment* bij eenzelfde werkgever loopt op z’n laatste benen. Employability campagnes, met als doel het vergroten van de inzetbaarheid van mensen, zijn te beschouwen als de laatste stuip trekkingen van de uit de kluiten gewassen corporate. Hetzelfde geldt voor schaalvergroting via fusies en overnames. De schaal zal een nadeel worden. Het CPB zal zijn bedrijfsgrootte-indeling moeten herzien. Wat nu middelgrote bedrijven zijn, zijn straks grote bedrijven. Het aantal zzp’ers zal verder toenemen, sterker nog, uiteindelijk wordt iedereen dat. Het wordt een *job-shop* samenleving, waarin de wereld de werkplaats wordt en iedereen aan de vraag- en aanbodzijde *jobs* bij elkaar *shopt*. Wordt dit de wereld van de generatie van multi-taskende millennials? Niet aan één ding verbonden, maar in verbinding zijn met van alles tegelijk, virtueel en feitelijk, zelfs door elkaar? Het zal blijken. De kerntaak wordt ‘zoeken’, dat is zeker.

Ontkoppeling van mens en organisatie

Wat is de toekomst van de organisatiemens in de *job-shop* samenleving? Hoe zien de arbeidsvoorwaarden eruit? Sterk geïndividualiseerd, dat is zeker, cao’s verdwijnen. Routinematige arbeid is

verleden tijd. De organisatiemens zal alleen nog niet-routinematige arbeid verrichten. Dit doen zij in tijdelijke teams, die worden opgeheven als het resultaat is bereikt. Mensen en organisaties raken verder ontkoppeld. Mensen werken niet langer voor organisaties, maar voor projecten, als niet-tastbare omhulsels van clusters met niet-routinematige arbeid. Arbeidsvoorwaarden worden voorwaarden voor arbeid in projecten. De mens zal zichzelf per project opnieuw moeten verkopen. Het individu wordt het merk, iedereen zal het merken. Het is het einde van de *organisatiemens*, en het begin van de *projectenmens*. De succesvolle projectenmens is in staat om routine aan te brengen in het uitvoeren van niet-routinematige arbeid, zonder die routine meteen prijs te geven. Dat heeft namelijk zijn prijs. Voor routinetaken wordt veel minder betaald.

Organisatieadviseur in de verdrukking?

Organisaties en hun problemen zijn de *core business* van de adviseur, zo vertelt het verhaal van Feltmann. Maar wat is de rol van de organisatieadviseur als niet langer organisaties maar projecten de boventoon voeren? Welke oplossingen hebben we te bieden als de *job-shop* samenleving werkelijkheid wordt? Als hedge funds geen droog brood meer kunnen verdienen aan het kopen en splitsen van organisaties, als er sprake is van negatieve synergie tussen bedrijfsonderdelen? Zal onze aandacht verschuiven naar de publieke sector en *not-for-profit* initiatieven, omdat de organisatiegraad daar hoger zal blijven dan in de private sector? Zij hebben immers veel minder te maken met de

tucht van de markt. Redundante hiërarchie en te hoge transactiekosten worden daar niet meteen afgestraft. Risico's zijn er veel minder eenvoudig te verantwoorden, waardoor inertie min of meer wordt gedoogd. Dit heeft mogelijk een aanzui-gende werking: de publieke sector als schuilplaats voor het minder lenige deel van de hoog opgeleide beroepsbevolking. En daar moet natuurlijk iets aan gedaan worden met externe hulp onder een motto als 'Van een organisatie met professionals, naar een professionele organisatie'.

Of zal de sector het label 'organisatieadvies' afweken en vervangen door 'LCM services' (Life Cycle Management), gegeven de veel kortere levenscycli van levensvatbare businessmodellen? Of wordt de organisatieadviseur een projectadviseur, die in staat is om zoekprocessen van kortstondige teams te begeleiden, die alle parameters van teameffectiviteit op het vizier heeft? Kortom, een procesadviseur 2.0 of hoger, die bliksemsnel kan stormen, normen en performen. Of is de informatie- en kennisasymmetrie tussen adviseur en klant verdampt en raakt 'het vak' overbodig? De organisatieadviseur ook in de verdrukking? Vast niet, maar om te overleven zal vermoedelijk wel een concurrentieel *data*voordeel moeten worden gecreëerd. Want is het niet zo, dat degene die de data heeft, de toekomst heeft? Productiviteitsdata op microniveau? Data over 'productief in zoeken'? Zoiets. We leven in een samenleving waarin geadverteerd wordt met het aanbod van 'absurd veel data, tegen genadeloos lage prijzen'. Een *data-as-a-service* samenleving is aanstaande. Zal het adviesvak daarom gedomineerd gaan worden door econometristen en

data scientists? Als dat zo is, dan is een *brave new world* (Huxley, 2008) nabij.

A brave new world

De moderne adviseur in een *brave new world*, die het reductionisme vaarwel zegt en aandacht heeft voor de 'gehele' mens in projecten? Hangt mede daardoor de organisatiemens definitief als marionet aan de touwen? Convergeren we naar het maakbaarheidsideaal met de 3D-printer als één van de trofeeën? Is daarbinnen nog ruimte voor imperfectie, middelmaat, bezieling en vakmanschap? Weinig, de transparantie maakt hier een einde aan. Transparantie waarvan we zoveel verwachtingen hadden. Het zal een scherprechter blijken. Inertie gaf lucht. De mens zal zich nooit laten verdrukken, maar de organisatiemens? Hem en haar rest *thinking for a living* (Davenport, 2013) en de uitdaging om de grens van het niet-routinematige werk verder op te rekken, te verleggen, zodat de verdrukking nog verder toeneemt. Voor iedereen. Dus niet alleen voor de routinematige R-professionals, maar ook voor de I-professionals: de innoverende of improviserende professionals (Weggeman, 2007). We organiseren onze eigen verdrukking.

Fluwelen revolutie

Waar kunnen we onze hoop nog op vestigen? Op de theologale deugden geloof, hoop en liefde? In een seculariserende samenleving vermoedelijk niet. Welke mensen en ideeën zullen hoop geven in moeilijke tijden, om met Hirsch Ballin (2016)

'De charme van de imperfectie, de jeu van een vak, dreigt verloren te gaan. Passie, oorspronkelijkheid en bevlogenheid krijgen het nekschot.'

te spreken? Zullen de universiteiten dit doen als bakens van moraliteit en sociale cohesie? Of organisatieadviseurs vanuit hun professioneel-maatschappelijke opdracht? De tijd dat wetenschappers een papieren wereld creëerden (McCloskey, 1997) is voorbij. Een maatschappelijk geëngageerde voorhoede van wetenschappers en organisatieadviseurs staat op, een fluwelen revolutie is aanstaande (Flikkema, 2016). Zij zullen zij aan zij, met kleine woorden en daden, proberen om een alternatief te bieden voor het voortdurende individualisme, het neoliberalisme en het ontstaan van de meritocratie. Een initiatief waarin ruimte gecreëerd wordt voor samen leven, voor gemeenschapszin, voor het wezenlijke, voor essentiële. Het ecosysteem dat zij zijn zal de onzichtbare hand vormen in de voortdurende ontwikkeling van de menselijke beschaving, de schepping, waarin verdrukking niet past en waarover men zich liefdevol zal ontfermen. Klinkt soft hè! Dat is het, maar tegen de verdrukking in, is het de sterkst denkbare *governance for society*. Het 'sal reg kom' met de organisatiemens 'as ons almal ons plig doen'. Dat laatste wordt vaak vergeten. Die 'plig' is om mensen niet als *human resources* te beschouwen of tot talent te bestempelen, maar om ze te zien, te kennen en te dienen. Dan wordt waardering voelbaar. Het is de eigentijdse genade.

Noot

1. Je kunt dit ook zien als de ultieme vorm van waardering.

Literatuur

- Amabile, T. en Kramer, S. (2011). *The progress principle. Small wins to ignite joy, engagement and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. (2013). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.
- Dweck, C.S. (2012). *Mindset. How you can fulfil your potential*. Hachette, UK.
- Flikkema, M.J. (2016). *Sense of Serving. Reconsidering the*

- Role of Universities Now!* Amsterdam, VU University Press.
- Hirsch Ballin, E. (2016). *Tegen de stroom: over mensen en ideeën die hoop geven in benarde tijden*. Singel Uitgeverijen.
- Huxley, A. (2008). *Brave new world*. Ernst Klett Sprachen.
- Kampen, J. (2011). *Interventies in verwaarloosde organisaties*. Een exploratieve studie naar diagnose en herstel. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- McCloskey, D. (1997). *De zondeval der economen*. Amsterdam University Press.
- PW|Degids (2016). Zie: <http://www.pwdegids.nl/in-stroom/nieuws/2016/9/loonkloof-tussen-top-en-werknemer-weer-groter-10122626>.
- Ricardo, D. (1891). *Principles of political economy and taxation*. G. Bell and sons.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Van Belleghem, S. (2014). *When digital becomes human. Klantenrelaties in Transformatie*. Van Management.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Meindert Flikkema (links) is Academic Director van het Amsterdam Centre for Management Consulting – VU Amsterdam.

Leonard Millenaar is hoofdredacteur van M&C en organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management.

