



Organisatie Filosofie

Het Organisatieparadigma als Drempel voor Verandering

In een serie artikelen wordt een aantal onderwerpen betreffende de filosofie achter de Enterprise Architectuur besproken. In dit artikel gaat het over het paradigma van organisaties in de hoofden van het (top)management. Een paradigma leidt er toe dat het (top)management moeilijk oplossingen behorend tot een ander paradigma zal kunnen accepteren of zelfs niet zal kunnen bevatten hoe organisaties ook succesvol kunnen zijn die niet tot het paradigma behoren van waaruit zij zelf redeneren.

Organisatieparadigma

In de wereld van de organisatiefilosofie wordt gesproken over twee soorten verandering. Zij worden eerste-orde en tweede-orde veranderingsprocessen genoemd. Eerste-orde veranderingsprocessen zijn “gewone” organisatieveranderingen, terwijl bij tweede-orde veranderingsprocessen de organisatie op haar grondvest wordt geschud door een paradigma-wisseling. We behandelen eerst het begrip (organisatie) paradigma en vervolgens de twee veranderingsprocessen, waarvan wij denken dat ze beter in vier ordes kunnen worden ingedeeld, omdat de impact op de organisatie verschillend is en het transformatieproces steeds ingrijpender.

Paradigma

Een paradigma (Kuhn, 1970) is een metaconcept waar de wetenschap van een bepaalde periode, of een tak van de wetenschap, op gebaseerd is. Kuhn onderkende dat wetenschap geleid wordt vanuit paradigmatisch denken. Een paradigma is samengesteld uit de volgende vier basis elementen:

1. Symbolische Generalisatie
de manieren waarop problemen gesteld en opgelost worden binnen het paradigma
2. Metafysische Veronderstellingen
axiomatisch geloof over hoe zaken als realiteit worden behandeld
3. Waarden
die basis prioriteiten en keuzes vertegenwoordigen omtrent welke problemen op te lossen en welke doelen na te streven
4. Voorbeelden
uitgewerkte benaderingswijzen en oplossingen die het gehele wereldbeeld als een coherente Gestalt laten zien

Kuhn merkte dat paradigmatische veranderingen volgens vijf stadia verlopen:

1. Preparadigmatisch onderzoek
2. Gewone wetenschap, waarbij een geleidelijke ontwikkeling plaats vindt door ontdekkingen, innovaties en ontwikkelingen binnen het vigerende paradigma
3. Steeds verdere afwijkingen van bevindingen op het wetenschappelijk paradigma leidend tot een paradigmatische crisis
4. Opstapelen van nieuwe ideeën en methoden resulterend in een paradigmatische revolutie
5. Gewone wetenschap binnen een nieuw paradigma

De wetenschap ontwikkelt zich dus vanuit een bestaand paradigma, merkt dat er mankementen zijn aan dit paradigma, en langzaam ontstaat een nieuw paradigma. Zodra dit nieuwe paradigma geaccepteerd is maakt de wetenschap een sprong vooruit, en het proces begint weer van voor af aan. Wetenschappelijke vernieuwing is “slechts” een ontdekken dat er een ander paradigma is: de werkelijkheid verandert niet door de ontdekking, maar door de theorievorming daaromtrent en de toepassing binnen en buiten de wetenschap.

Het Paradigma binnen de context van een Organisatie

De vraag is nu of het begrip wetenschappelijk paradigma ook toe te passen is op de organisatie filosofie. Uit veldstudie onderzoek heeft Elgin (1977) een transformatie cyclus als Kuhn ontdekt bij organisatietransformaties van grote organisaties. Hij vond de volgende stadia:

1. Groei en efficiëntie
2. Neergang van de organisatie
3. Leidend tot een crisis
4. Doormodderen en uitstellen
5. Chaos
6. Terug naar de oorspronkelijke doelstellingen
7. Organisatie transformatie en herlevendiging van de organisatie

Elgin stelt dat, wanneer het wereldbeeld van de organisatie niet langer de werkelijkheid kan verklaren, de organisatie een crisis en chaos tegemoet gaat. In deze situatie zullen dominante coalities het oude paradigma trouw blijven, de centralisatie in de hand werken en roepen om terug te gaan tot de oorspronkelijke doelstellingen. Dit leidt uiteindelijk tot een complete transformatie. De door Kuhn genoemde basiselementen vormen binnen het Organisatie Paradigma vooral de Organisatie Cultuur. Het Organisatie Paradigma is daarom uitermate belangrijk bij de bestudering en verandering van de Organisatie Cultuur.

Het Paradigma binnen de context van een Organisatie

Een Organisatie Paradigma is dus een verzameling van metaconcepten binnen een organisatie. Welke metaconcepten zijn dat dan? Om dat te analyseren gaan we terug in de tijd en kijken hoe het werk georganiseerd was. In de oertijd bestond het eerste organisatieparadigma. We kunnen dat het Stam Paradigma noemen. De benaming sluit zowel aan op de organisatie zelf – de eerste organisatievormen waren stammen – als op het feit dat dit de éérste (stam) organisatievorm was. Werk was georganiseerd naar de volgende metaconcepten:

- Het mens- en wereldbeeld is eenvoudig en vormt de basis voor een redelijke gelijkwaardigheid tussen de stamleden onderling.
- De focus van de stam is vooral intern gericht: externe entiteiten en fenomenen vormen een bedreiging.
- Het werk is gericht op overleven (Maslow): zorg ervoor in leven te blijven
- Het resultaat wordt kwantitatief beoordeeld: genoeg om nu en in de nabije toekomst te overleven.
- De meeste stamleden doen hetzelfde: de mannen jagen, zorgen voor wapens, etc. en de vrouwen sprokkelen hout, zoeken in de bossen naar etenswaren, zorgen voor de kinderen, etc. Er is dus sprake van een geringe specialisatie van functies.
- Er is een stamhoofd en er zijn stamoudsten; er is een wijze, sjamaan of tovenaars die voor de gezondheid van de stam en haar leden zorgt.
- De bestaande kennis wordt vooral ingezet om te blijven overleven: mannen verbeteren hun wapens, terwijl vrouwen uiteindelijk leren om planten te verzorgen.

Hiermee is de organisatie rondom werk in de oertijd in een kort bestek beschreven. We zien daarbij dat er zeven metaconcepten zijn die de werkzaamheden organiseren, respectievelijk:

- Mens- en Wereldbeeld
- Focus
- Kwaliteit van de arbeid
- Resultaat van de arbeid
- Taakhoud
- Machtsverhoudingen
- Inzet van Kennis en Technologie

Mens- en Wereldbeeld

Dit vormt de oorsprong van het denken en gedrag. Het bepaalt de omgangsvormen, de (on)uitgesproken regels, etc., kortom het vormt de basis van de organisatie cultuur. Ook de structuur wordt bepaald door het mensbeeld dat de organisatie of haar management hanteert: we zullen dit laten zien bij de bespreking van het Machine Paradigma.

Focus

De Focus zegt in dit kader iets over het beperken van iets wat we het Veld van Aandacht kunnen noemen: omdat een mens beperkt is in zijn capaciteiten zal hij ook zijn aandacht economisch moeten verdelen tussen allerlei zaken. De Focus beperkt daardoor ook de mogelijkheid om kennis te vergaren: omdat slechts aan enkele zaken aandacht kan worden geschonken, zal veel informatie en latente kennis onbenut blijven. Organisaties die hun focus concentreren op zaken waarvan nog geen of weinig kennis is, en dus intern gericht is, zullen meer leren. Is de focus vooral extern gericht, dan zal de leercapaciteit beperkter zijn.

Voor de duidelijkheid het volgende. Twee begrippen worden steeds weer door elkaar gehaald. De term lerende organisatie (Argyris en Schön, 1977) heeft niets te maken met het feit dat leden in de organisatie cursussen volgen om kennis op te doen. De lerende organisatie heeft dus niets te maken met de lerende medewerker. De lerende organisatie onderzoekt waarom zaken fout gaan en is daarom intern gericht. Extern gerichte organisaties accepteren veel minder cognitief zaken aan. Het mensbeeld, bijvoorbeeld, zal dan ook niet gauw aangepast worden bij extern gerichte organisaties, omdat het huidige mensbeeld voor de ultieme waarheid wordt aangenomen.

Kwaliteit van de Arbeid

De Kwaliteit van de arbeid kan uitgedrukt worden als de mate waarin de behoeften van medewerkers en organisatie wordt bevredigd, door het verrichten van arbeid binnen de organisatie. Het niveau is – bewust of onbewust – een eigenschap van het organisatie paradigma. Hier volgen we de beperkte behoeftenhiërarchie van Maslow, waarin er slechts drie niveaus van behoeften worden onderkend. We onderkennen dus achtereenvolgens: overleven, voldoening en ontplooiing.

Resultaat van de Arbeid

Het Resultaat van de Arbeid is de vector waarop het uiteindelijk resultaat van de gezamenlijk arbeid van de organisatie afgewogen wordt. Dat kan in tijd, geld, eenheden, etc. Er is dan sprake van een exacte maatstaf. In sommige gevallen is het resultaat niet exact meetbaar maar eerder relatief ten opzichte van andere metingen: iets is beter dan het voorgaande, of slechter dan het volgende wat geproduceerd is. Er zijn dus sprake van een dichotomie, namelijk kwaliteit en kwantiteit.

Taakinhoud

De Taakinhoud geeft aan of taken georganiseerd zijn op basis van specialisatie of generalisatie. Bij een specialistische taakinhoud zijn er veel verschillende specialisten aanwezig in de organisatie, terwijl bij een generalistische taakinhoud, de medewerkers veel verschillende taken (én operationele én controlerende én sturende taken) uitvoeren. De taakinhoud zegt dus niets over de zwaarte van de taak: aan een lopende band werken veel specialisten, die ieder unieke, maar eenvoudige taken uitvoeren.

Machtsverhoudingen

De Machtsverhoudingen binnen een organisatie laten zien hoe de wil van de ene persoon opgelegd wordt aan de wil van de andere persoon. Machtsverhoudingen kunnen hiërarchisch zijn, dat wil zeggen er is een duidelijke “line-of-control”, of democratisch, dat wil zeggen alle besluiten worden gezamenlijk genomen. Daartussenin zouden we kunnen spreken van gegeneraliseerde machtsverhoudingen. Een voorbeeld daarvan zijn autonome taakgroepen waar besluiten worden genomen op basis van collectieve overtuigingen, waarbij sturend wordt opgetreden door een coach. Daarnaast kan gesproken worden over gespecialiseerde machtsverhoudingen als aan een specialistische rol meer waarde wordt gehecht (in bepaalde situaties) dan aan een andere, minder gespecialiseerde rol.

Inzet van Kennis en Technologie

De Inzet van Technologie geeft aan of technologie (vooral) wordt ingezet om de arbeid te verlichten, om informatie te verstrekken, om beslissingen te ondersteunen of hulp te bieden, en om kennis te verzamelen, te onderhouden en beheren, en te verstrekken (kennismanagement).

Taakordeningsvectoren

Als we de zeven metaconcepten bestuderen kunnen we constateren dat Mensbeeld en Focus apart staan van de andere vijf Metaconcepten. Een paradigma is volgens definitie onafhankelijk van het gehanteerde mensbeeld, anders zou wetenschap geen wetenschap zijn. Ook Focus zegt niets over het Paradigma, maar iets over de aandacht die mensen aan wat zij meer of minder relevante zaken vinden geven. We kunnen wel stellen dat het Organisatie Paradigma, logischerwijs, invloed uitoefent op de Focus en omgekeerd.

Voor de diagnostische analyse van organisaties is het paradigmatisch veranderingsproces van wezenlijk belang. Het definieert tevens in grote lijnen welke rollen managers en consultants in het proces kunnen innemen. Voor de Organisatie Transformator is het van belang te onderkennen wat het Mensbeeld van het management is, welke aandacht het management heeft (intern of extern, vooral winstgericht of omzetgericht, aandacht voor aandeelhouders of alle belanghebbenden, etc.) en welk Organisatie Paradigma de organisatie als geheel aanhangt.

We moeten dus stellen dat het Organisatie Paradigma afhankelijk is van de overige vijf metaconcepten die we Taakordeningsvectoren noemen. We spreken over Taakordening Vectoren en niet over Organisatie vectoren om ruimte te laten aan nadere invulling rondom organiseren. Een en ander houdt tevens in dat organisaties door hun mensbeeld en/of focus te veranderen, ook in staat moeten zijn om een ander Organisatie Paradigma, zij het moeizaam, te accepteren.

Zijn dit werkelijk de vijf belangrijkste Taakordeningsvectoren? We kunnen daarvoor paradigma-wisselingen uit het verleden onderzoeken. Een van de meest ingrijpende en duidelijkste wisselingen is de opkomst van Scientific Management aan het eind van 19^e eeuw. De organisatie werd gezien als een machine en de management filosofie was gebaseerd op het mensbeeld van ‘luie arbeiders’, die continu gecontroleerd moesten worden, en die niet in staat waren om hun werk zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren. Het gevolg van de paradigmawisseling, veroorzaakt door Taylor en verder uitgewerkt door Ford, leidde tot het lopende-band werk, arbeidsstudies, tijdwaarnemingen, etc. Het resultaat hiervan was dat de efficiëntie en de effectiviteit inderdaad rigoureus toenamen. Zijn de vijf taakordeningsvectoren ook toepasbaar op het Machine paradigma van Taylor?

De aandacht van het management binnen het Machine Paradigma is vooral gericht op overleven en het leveren van zo veel mogelijk producten. De taakinhoud is gespecialiseerd. De machtsverhoudingen zijn hiërarchisch en de technologie wordt gebruikt voor het verlichten van arbeid en informatievoorziening ten behoeve van coördinatie en output-optimalisatie. Hier vallen dus organisaties onder die een hoog output gehalte hebben en een (relatief) wat mindere behoefte aan kwaliteit. We kunnen dus stellen dat ook voor het Machine Paradigma de vijf vectoren hier gelden.

Laten we nog een Paradigma analyseren. Rond de jaren 1950 ontstonden nieuwe ideeën rond organiseren. De eerste combinatie van sociale- en psychosociale ideeën tezamen met technische innovaties deden hun intrede door middel van de Sociotechniek (1950-1958, zie de beschrijving van de Durham case in Kuipers & Van Amelsvoort, 1993). McGregor (McGregor, 1960) stelde tegenover het rigide mensbeeld van Taylor, dat hij theorie “X” noemde: het mensbeeld van ‘luie arbeiders’ een ander mensbeeld: theorie “Y” – een mensbeeld van ‘verantwoordelijkheid tonende arbeiders’.

Deze Organisatie Filosofie maakte het mogelijk dat een ander paradigma geïntroduceerd en breed geaccepteerd kon worden: het Proces Paradigma. Er wordt niet langer functioneel georganiseerd, al zal dit nog niet breed toegepast worden, maar meer procesgericht. Het Proces Paradigma is nog lang niet overal geaccepteerd, maar lijkt door de toepassing van Business Reengineering en het daaruit voortvloeiende Business Process Redesign toch een grotere vlucht te nemen. De opkomst van WorkFlow Management systemen wijst hier op.

Hoe zit het met de Taakordeningsvectoren binnen het Proces Paradigma? Organisaties binnen het Proces Paradigma streven naar overleven én voldoening als kwaliteiten van de arbeid en er worden eerste schreden gezet in de ontplooiing van de organisatie als entiteit. Organisational Learning en Kennis Management, twee begrippen die overigens weinig met elkaar te maken hebben, doen hun intrede. Het resultaat van de arbeid is vooral gericht op kwaliteit. De taak inhoud wordt gegeneraliseerd: er is sprake van “hele taakgroepen” en “case workers”. Machtsverhoudingen zijn niet democratisch noch ondemocratisch te noemen. Daarom wordt hier gesproken van gegeneraliseerde machtsverhoudingen: op bepaalde niveaus worden collectief zaken besproken en worden collectief besluiten genomen. Veel moderne organisaties zijn, na een ingrijpende transformatie, geschoeid op Business Reengineering, Business Process Redesign en Sociotechniek, veranderd in organisaties die tot het Proces Paradigma behoren. Het Proces paradigma is vooral mogelijk geworden door de technologische vooruitgang: technologie wordt ingezet voor verlichten van de arbeid en informatievoorziening, maar vooral de voor case-workers noodzakelijke beslissings-ondersteuning.

Dus ook hier geldt dat voor het Proces Paradigma de Taakordeningsvectoren onderscheidend zijn. Wat verder opvalt is dat Organisatie Paradigmata blijkbaar naast elkaar kunnen bestaan: het Machine Paradigma, en, zoals we later zullen zien, andere Paradigmata bestaan naast het Proces Paradigma. Het is zelfs zo dat binnen grotere organisaties verschillende Paradigmata naast elkaar kunnen bestaan: het Machine Paradigma voor bepaalde delen van productie-afdelingen, terwijl organisatiebreed het werk georganiseerd is volgens het Proces Paradigma en andere afdelingen, bijvoorbeeld Research en Ontwikkeling, gebaseerd zijn op nog andere Paradigmata.

Overige Paradigmata

Tussen de oertijd en de 19^e eeuw ligt een grote periode, waarin ook het werk langzaam aan anders georganiseerd gaat worden. We zien al snel de opkomst van legers die een volledig andere invulling aan de Taakordeningsvectoren geven dan het Stam Paradigma. Wat tevens opvalt als we de taakordeningsvectoren binnen legers analyseren, is dat ze in de loop van de tijd niet verandert zijn. We kunnen dus werkelijk spreken van een Leger Paradigma. Er is blijkbaar een conceptuele scheiding tussen organiseren rondom werk en organiseren rondom oorlog.

Het Stam Paradigma wordt voor het begin van de jaartelling vaak verdrongen door een nieuw paradigma, waarbij collectieven van dezelfde familie, in grotere of kleinere verbanden, samenwerken. Er ontstaan langzamerhand verschillende samenwerkingsvormen zoals coöperaties binnen het Paradigma, dat we Familie Paradigma noemen. Het Familie Paradigma wordt vooral ingezet om productie te leveren: zo veel mogelijk van wat men te bieden heeft. Hierdoor ontstaat ook de handel. Vrijwel parallel aan het Familie Paradigma worden organisaties opgezet die zich wél richten op het leveren van kwaliteit: de Gilden. Rondom een meester ontstaan verschillende functies en de eerste vormen van kennis management doen hun intrede in wat we het Gilde Paradigma noemen.

Tenslotte veranderen de behoeften van de maatschappij en zijn er steeds meer dezelfde, eenvoudig te fabriceren artikelen nodig. Rond de tijd dat Smith zijn Wealth of Nations schrijft is er een nieuw paradigma ontstaan: arbeiders hebben zich in fabrieken georganiseerd en voeren werkzaamheden uit door de gehele fabriek heen. Zij zijn redelijk gespecialiseerd en lopen van werkstuk naar werkstuk in de fabriek. Het is duidelijk dat we dit daarom het Fabrieks Paradigma hebben genoemd.

Het gebruik van de Taakordeningsvectoren, die een zekere evolutie laten zien waar we later op terugkomen, lijkt het mogelijk te maken om voorspellingen over toekomstige paradigmata te doen. In de nabije toekomst zullen organisaties steeds meer gebruik maken van Organizational Learning principes en zal Kennis Management zich op de werkvloer tonen. De focus is ook steeds meer naar buiten: niet alleen naar de Shareholders, maar ook naar andere Stakeholders. Dit noodzaakt er toe dat de organisatie als een organisme gaat acteren: het Organisch Paradigma.

Het Organisch Paradigma is nog steeds gebaseerd op sterk analytisch en logisch werk. Toch vinden we in de organisatie literatuur van de jaren 1980 al sprake van andere vormen organisaties. Daarbij gaat men er van uit dat men transcendeert: Meta (naast, boven of transcendent aan) Noia (geest), ofwel het Metanoïsch Paradigma.

Het mensbeeld en het organisatieparadigma bepalen de focus van het management. Door deze focus hanteert het management een bepaalde, soms minder en soms meer expliciete, filosofie in het leiden van de organisatie. Deze management filosofie wordt ook gehanteerd indien de organisatie dient te veranderen. Verandering dient plaats te vinden als de gang van zaken binnen het bedrijf niet meer strookt met de veranderde wereld daarbuiten. Hoe groter de discrepantie, hoe ingrijpender het veranderingsproces. Indien er daarbij sprake is van een paradigmawisseling spreken we in het algemeen van een verandering van de tweede-orde (o.a. Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974). We komen daar op terug.

Overzicht

De zeven metaconcepten van organisaties zijn te verdelen in het mensbeeld, de focus en de Taakordeningsvectoren. We hebben gezien dat een Organisatie Paradigma vooral gebaseerd is op vijf Taakordeningsvectoren:

Kwaliteit van de Arbeid, met de volgende dimensies:

- = aandacht vooral gericht op overleven
- = aandacht gericht op voldoening
- = aandacht gericht op ontplooiing

Resultaat van de Arbeid, met de dimensies:

- = kwantitatief: zo veel mogelijk produceren
- = kwalitatief: zo goed mogelijk produceren

Taakinhoud, met de dimensies:

- = specialistische taakinhoud
- = generalistische taakinhoud

Machtsverhoudingen, met de dimensies:

- = specialistisch
- = hiërarchisch
- = democratisch, en een tussenvorm tussen de laatste twee
- = generalistisch

Inzet van Technologie, met de dimensies:

- = gericht op het verlichten van de arbeid
- = gericht op informatievoorziening
- = gericht op beslissingsondersteuning, en
- = gericht op kennis management

Indachtig Boulding (1965), die een systeemhiërarchie beschreef, zullen we nu proberen de paradigmata te ordenen. We volgen echter niet de niveaus van complexiteitsverhoging. Dit is immers niet aan de orde omdat het gaat om concepten en niet om implementaties: een organisatie gebaseerd op het gilde paradigma kan bijvoorbeeld vele malen complexer zijn dan een organisatie gebaseerd op het machine paradigma. Wat wel blijkt uit de tabel aan het einde van de paragraaf is dat er zekere niveaus van complexiteit binnen de verschillende vectoren van de paradigmata zijn.

We onderkennen (voorlopig) negen paradigmata:

1. het stam paradigma,
het samenwerkingsverband uit de oudheid: de organisatie van een stam met stamhoofd, een raad van wijze mannen en vaak een tovenaars of medicijnman;
2. het leger paradigma,
een samenwerkingsverband met een strakke hiërarchie en een commandolijn van boven naar beneden;
3. het familie paradigma,
het samenwerkingsverband van voor de jaartelling tot het begin van de middeleeuwen: de organisatie van de pater familias als hereboer met familieleden, pachters en lijfeigenen;
4. het gilde paradigma,
het samenwerkingsverband van de middeleeuwen: de organisatie rondom de meester, gezel en leerling en gebaseerd op het kwaliteitsprincipe;
5. het fabrieksparadigma,
het samenwerkingsverband van de late middeleeuwen: de organisatie rondom de fabriekseigenaar met functiescheiding en variabele werkplekken (productiemedewerkers wandelen door de fabriek om aan andere onderdelen te werken) gebaseerd op het kwantiteitsprincipe;
6. het machine paradigma,
het samenwerkingsverband van de 19e en vroeg 20e eeuw: de organisatie rondom de fabriekseigenaar met sterke functiescheiding, controle en vaste werkplekken (o.a. lopende band) gebaseerd op het kwantiteitsprincipe;

7. het Proces paradigma,
het samenwerkingsverband van de 20e en begin 21^e eeuw: de gekantelde organisatie met focus op stroomlijning van Bedrijfsprocessen, binnen en buiten de organisatie;
8. het organisch paradigma,
het samenwerkingsverband van de 21e eeuw: de organisatie gebaseerd op kennismanagement en organisch samenwerken;
9. het metanoïsch paradigma,
het samenwerkingsverband van de (verre?) toekomst: de organisatie gericht op het uitbreiden van kennis en wijsheid.

Binnen een paradigma zijn verschillende oplossingsrichtingen of –methoden mogelijk. Zo kent het Proces Paradigma bijvoorbeeld in grote lijnen twee methoden voor het bieden van hoofdoplossingen: Business Reengineering (waaronder allerlei Business Process Redesign alternatieven) en Sociotechniek, waarvan vier denkrichtingen (zie Van Eijnatten, 1993) bestaan. Als we met de vijf vectoren van Taakordering de paradigmata beschouwen dan krijgen we onderstaand beeld.

Het Stam Paradigma, het oerparadigma van samenwerken, is vooral gericht op het overleven. Het resultaat van de arbeid wordt daarom kwantitatief beoordeeld. Er is nog geen specialisatie naar verschillende beroepen, zodat overproductie (ten opzichte van de eigen behoefte) niet plaats vindt. Er vindt ook nauwelijks specialisatie plaats. Wel is er al onderscheid naar fysiek kunnen: mannen gaan op jacht, vrouwen zorgen voor de kinderen, de huishouding, werken op het veld, kortom doen de rest.

Daarnaast is er een machtsspecialisatie: het stamhoofd en de religieuze vertegenwoordiger leggen hun wil op aan de gehele stam. De technologie is van weinig invloed op dit type paradigma. Toepassing van het paradigma zal dan ook vooral gevonden worden in samenwerkingsvormen waarbij eenvoudig werk door veel mensen verricht moet worden, waarbij weinig coördinatie nodig is, doordat er sprake is van een generalistische taakinhoud.

Het Leger Paradigma is ook gericht op het overleven. Daarnaast moet het resultaat van de arbeid vooral kwantitatief zijn. Er is sprake van steeds meer specialisatie door technologische ontwikkelingen. De machtsverhoudingen binnen het legerparadigma zijn hiërarchisch. Het legerparadigma zal vooral toegepast gevonden worden in organisaties waarbij een steeds grotere technologische ontwikkeling plaats vindt om de arbeid te verlichten, zonder dat sprake is van een kwaliteitsgericht resultaat van de arbeid, democratisering van de machtsverhoudingen, of een oriëntatie op voldoening dan wel ontplooiing.

Bij organisaties waarbij het familie paradigma wordt toegepast is er al sprake van een kwaliteit van de arbeid gericht op overleven en voldoening. Het resultaat van het werk is vooral kwantitatief, hoewel de focus ook meer en meer op kwaliteit gericht wordt. De taakinhoud houdt het midden tussen specialisatie en generalisatie, terwijl de machtsverhouding hiërarchisch dan wel democratisch is. Organisaties waar het familie paradigma wordt toegepast, zijn dan ook vooral te vinden in coöperaties.

Het gilde paradigma richt zich qua kwaliteit van de arbeid al meer op voldoening en op zelfontplooiing. Het resultaat van de arbeid is gericht op kwaliteit, en hoewel er verschillende functies zijn is de taakinhoud toch vooral gericht op generalisatie. De machtsverhouding binnen organisaties waarbij het gilde paradigma wordt toegepast is hiërarchisch en de technologie gericht op het verlichten van de arbeid. De organisaties die hieronder vallen leveren kwalitatief hoogwaardige producten, maar kennismanagement is nog niet in de toegepaste technologie verweven en de machtsverhoudingen zijn daardoor nog niet-democratisch.

Bij het fabrieksparadigma is de focus vooral gericht op overleven en leveren van kwantitatief resultaat. De taakhoud is echter nog gegeneraliseerd: velen werken aan één product van begin tot einde en starten vervolgens met een nieuw product. De machtsverhoudingen zijn hiërarchisch en de technologie is vooral gericht op het verlichten van de arbeid. Organisaties binnen het fabrieksparadigma leveren, in tegenstelling tot organisaties uit het gilde paradigma, kwalitatief mindere producten in grotere hoeveelheden.

Organisaties die gebaseerd zijn op het machineparadigma richten zich op overleven en leveren van zo veel mogelijk producten. De taakhoud is gespecialiseerd, de machtsverhoudingen zijn hiërarchisch en de technologie wordt gebruikt voor het verlichten van arbeid en informatievoorziening ten behoeve van coördinatie en output-optimalisatie. Hier vallen dus organisaties onder die een hoog output gehalte hebben en een (relatief) wat mindere behoefte aan kwaliteit.

Binnen het Proces paradigma zien we organisaties die streven naar overleven én voldoening als kwaliteiten van de arbeid en er worden eerste schreden gezet in de ontplooiing van de organisatie als entiteit. Het resultaat van de arbeid is vooral gericht op kwaliteit. De taak inhoud wordt gegeneraliseerd: er is sprake van “hele taakgroepen” en “case workers”. Machtsverhoudingen zijn niet democratisch noch ondemocratisch te noemen. Daarom wordt hier gesproken van gegeneraliseerde machtsverhoudingen: collectief worden zaken besproken en besluiten genomen. Veel moderne organisaties zijn, na een ingrijpende transformatie, geschoeid op Business Reengineering, Business Process Redesign en Sociotechniek, veranderd in organisaties die tot het Proces paradigma behoren. Het Proces paradigma is vooral mogelijk geworden door de technologische vooruitgang: technologie wordt ingezet voor verlichten van de arbeid en informatievoorziening, maar vooral de voor case-workers noodzakelijke beslissingsondersteuning.

Organisaties die tot het Organisch paradigma behoren, gaan een stap verder. De kwaliteit van de arbeid is gericht op ontplooiing van de organisatie, terwijl de taakhoud meer gespecialiseerd is. Dit komt vooral omdat technologie ingezet wordt voor kennis management (nadat Bedrijfsprocessen geoptimaliseerd zijn). Hierdoor wordt het mogelijk om meer te coördineren en is meer kennis beschikbaar op verschillende niveaus. Taken worden daarom verdergaand gespecialiseerd en het gebruik van kennis intensiever. Het resultaat van de arbeid is zowel gericht op kwantiteit als op kwaliteit. Door gebruik te maken van kennis ondersteunende technologie veranderen de machtsverhoudingen naar gespecialiseerd. Organisaties die tot het Organisch paradigma behoren zullen veelal te vinden zijn in kennis- en informatie intensieve organisaties.

Tenslotte zijn organisaties gericht op het metanoïsch paradigma gericht op ontplooiing van de organisatie én de medewerker, is het resultaat van de arbeid zowel gericht op kwantiteit als kwaliteit, zijn er zowel specialistische als generalistische functies en taken en is de machtsverhouding vooral democratisch. Dit wordt ondersteund door technologie gebaseerd op zowel het verlichten van arbeid, een optimale informatievoorziening, een ver doorgevoerde beslissings- en hulpverlening en een excellent kennis management. Door individuele en sociale interventietechnieken wordt bereikt dat de zelfontplooiing van medewerkers hoog is. Op dit moment zijn er geen organisaties die zijn geschoeid op het metanoïsch paradigma.

De meeste organisatie theorieën kunnen, door de introductie van het organisatie paradigma, in een groter kader geplaatst worden. In onderstaande tabel volgt een overzicht van Paradigmata en vectoren.

Paradigma	Kwaliteit v.d. Arbeid	Resultaat	Taak Inhoud	Macht	Technologie
Stam	Overleven	Kwantiteit	Generalisatie	Specialist	Verlichten v.d. Arbeid
Leger	Overleven	Kwantiteit	Specialisatie	Hiërarchie	Verlichten v.d. Arbeid
Familie	Overleven & Voldoening	Kwantiteit & Kwaliteit	Generalisatie	Hiërarchie & Democratie	Verlichten v.d. Arbeid
Gilde	Overleven & Voldoening & Ontplooiing	Kwaliteit	Generalisatie	Hiërarchie	Verlichten v.d. Arbeid
Fabriek	Overleven	Kwantiteit	Generalisatie	Hiërarchie	Verlichten v.d. Arbeid & Informatievoorziening
Machine	Overleven	Kwantiteit	Specialisatie	Hiërarchie	Informatievoorziening & Ondersteuning
Proces	Overleven & Voldoening	Kwantiteit & Kwaliteit	Generalisatie	Generalisatie	Informatievoorziening & Ondersteuning
Organisch	Voldoening & Ontplooiing	Kwantiteit & Kwaliteit	Specialisatie	Democratie	Informatievoorziening & Ondersteuning & Kennis Management
Metanoïsch	Ontplooiing	Vooraf Kwaliteit	Specialisatie & Generalisatie	Specialisatie & Democratie	Informatievoorziening & Ondersteuning & Kennis Management

Tabel 1 Organisatie Paradigmata

Paradigmawisseling

We hebben een overzicht van de Paradigmata verkregen en we hebben gezien dat het Mensbeeld de Focus van het management bepaald en deze bepalen wederkerig het paradigma. Het is belangrijke voor de Transformatie Consultant om deze zaken te weten: het transformatie proces wordt zeer sterk door de zeven metaconcepten beïnvloed. Daarnaast dient de Consultant te weten wat de mogelijkheden zijn om het ene paradigma om te wisselen voor het andere: is het wel mogelijk om van Machine Paradigma over te stappen, en zo ja, welke valkuilen zijn te onderkennen.

Om dit te weten te komen is het bovenstaande overzicht erg handig. Het is in feite een evolutionaire weergave van de ontwikkeling van Organisatie Paradigmata. Dus moet het redelijk wel mogelijk zijn om van het eerste naar het tweede paradigma te migreren. Is het echter ook mogelijk om enkele “stappen” over te slaan? Bijvoorbeeld van het Gilde Paradigma naar het Machine Paradigma? Hoewel dit een zuiver hypothetische vraag is – er zullen immers geen organisaties zijn die nu gebaseerd zijn op het Gilde Paradigma en willen veranderen naar het Machine Paradigma – is het als voorbeeld goed te gebruiken. We zien daarbij dat een dergelijke paradigma wisseling leidt tot onoverkomelijke problemen: hoewel de Machtsverhoudingen redelijk hetzelfde zijn, zijn de andere vectoren – compleet – anders ingevuld. Een verschuiving van het Gilde Paradigma naar het Proces Paradigma lijkt echter verstandiger. Natuurlijk zal dit grote problemen bij het transformatieproces opleveren. De Machtsverhoudingen zijn anders, dus het management en de rest van de organisatie zal hiermee moeten leren omgaan, maar in wezen veranderen de Machtsverhoudingen bij elke paradigma wisseling.

Bovenstaande tabel toont de Organisatie Transformator in hoofdlijnen waar de pijnpunten bij een organisatie paradigma wisseling liggen. Bij de behandeling van de verandering van organisatiecultuur zullen we hierop terugkomen. We kunnen echter nu al stellen dat de twee overige metaconcepten (mensbeeld en focus) een grote invloed zullen uitoefenen op het mogelijk maken van een paradigma wisseling. Slechts als deze twee metaconcepten in de hoofden van management- en organisatieleden veranderen, zal een paradigma wisseling mogelijk zijn. We gaan kijken naar andere, “minder” conceptuele, maar essentiële onderdelen van organisaties.

Naast het paradigma zijn het mensbeeld van het management en de focus van belang. Als blijkt dat een organisatie moet veranderen, dan kan het mensbeeld van het management beperkend zijn voor de veranderingsmogelijkheden omdat het gebaseerd is op een ander paradigma. Stel dat een organisatie vooral vanuit het machine paradigma acteert en uit de strategische organisatie analyse blijkt dat een organisatie geschoeid op het organisch paradigma een betere oplossing (er is geen “beste” oplossing) zou zijn. Als managers gewend zijn om te commanderen en te controleren, dan zal dit management het voorstel waarschijnlijk afwijzen. Een succesvolle strategie van verandering wordt daarom beperkt door het mensbeeld dat het management hanteert. Wil de Veranderingsmanager succesvol zijn in het aanbrengen van de organisatieverandering, dan zal hij zich eerst moeten richten op het veranderen van dit mensbeeld: lukt dit niet dan is verandering gedoemd tot falen, of moet het ambitieniveau worden teruggebracht tot bijvoorbeeld het Proces paradigma.

De focus is enerzijds een gevolg van mensbeeld en organisatie paradigma, anderzijds beïnvloed het beide. De focus van het management kan intern of extern gericht zijn, met natuurlijk allerlei gradaties daartussen. Het is van belang dat het management voor het starten van het transformatieproces een goed inzicht krijgt in het door hen zelf gehanteerde mensbeeld, focus en paradigma. Vervolgens kan bepaald worden hoe een meer optimale organisatie er uit zou moeten zien, kan de weg naar deze organisatie uitgestippeld worden en kan het transformatieproces gestart worden.

Paul van Wely is de oprichter van Enterprise Architects. Momenteel werkt hij zijn Enterprise Architectuur en de daarop gebaseerde Business Transformatie Methode verder uit. Deze worden ondersteund door enkele tientallen modeling tools, business tools en simulation tools uiteenlopend van expert systemen om de Strategische keuzes vast te leggen waarop tijdens Procesmodellering gereageerd wordt, Organisatiecultuurscans, tot aan simulatoren voor value creation en performance & control systemen.

M: 0655 388 220

E: info@enterprise-architects.nl

U: www.enterprise-architects.nl