

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111671>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

## Integraal organisatieontwerp voor iedereen

Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E.-H. (2010). *Het nieuwe organiseren: Alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco. ISBN 978-90-334-8089-8, 573 pag. met register.

*Het nieuwe organiseren* is in feite de opvolger van *Slagvaardig organiseren* (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Maar het is nadrukkelijk een ander, en vooral ook omvangrijker, boek geworden. Waar *Slagvaardig organiseren* vooral een zeer toegankelijke uitleg over de systeemtheoretische uitgangspunten en ontwerpleer van de Moderne Sociotechniek (MST) bevat, is *Het nieuwe organiseren* nadrukkelijker in een breder perspectief getrokken. Daarmee komen de auteurs voor een belangrijk deel tegemoet aan eerder geuite kritiek op de MST (met name dat het een dogmatische en prescriptieve benadering zou zijn), maar schetsen ze ook een beeld van de ontwikkelingen binnen deze benadering in de afgelopen decennia. In het laatste hoofdstuk beschrijven de auteurs expliciet de eerder geuite kritiekpunten en leggen zij uit hoe daar vanuit sociotechnisch perspectief naar gekeken kan worden. Het is echter uit de hele opzet van het boek al duidelijk dat de auteurs zich terdege bewust zijn van de kritiek op de MST en ze hebben zich van daaruit ten doel gesteld toegankelijk en duidelijk uit te leggen welke mogelijkheden de MST biedt voor het structureel doorgronden en ontwerpen van organisaties.

Een belangrijke ontwikkeling die de MST volgens de auteurs heeft doorgemaakt, is die van een benadering gericht op groepstaakontwerp naar een integrale bedrijfskundige aanpak. Daarom spreken de auteurs ook 'liever over integraal ontwerpen, integraal organiseren en integrale organisatievernieuwing' (p. 34). Hiermee willen ze benadrukken dat er vanuit de MST niet één beste oplossing is voor alle organisaties, namelijk zelfsturende teams, maar dat vanuit de theoretisch gefundeerde ontwerpbenadering voor elke organisatie een optimale (flexibele) structuur ontwikkeld kan worden die bij die specifieke organisatie en haar strategische positionering past. Daarmee benadrukken ze ook meer dat deze principes niet alleen op productieorganisaties van toepassing zijn, maar ook in de dienstverlening. Vandaar dat er in dit boek ook een grotere nadruk wordt gelegd op het disfunctioneren van bureaucratische organisatievormen. In *Slagvaardig organiseren* werd nog vooral ingegaan op de disfuncties van klassieke tayloristische principes, maar in dit boek zijn er maar liefst drie hoofdstukken gewijd aan een beschrijving en analyse van het bureaucratische regime.

Vervolgens wordt ingegaan op het ontwerpen van flexibele structuren: de gehanteerde uitgangspunten daarbij en de integrale ontwerpketen. Dit is de eigenlijke kern van het boek en dit deel vertoont dan ook de meeste overlap met *Slagvaardig organiseren*. Maar het boek gaat toch ook weer net een stapje verder door bijvoorbeeld in te gaan op netwerkstructuren, waarin zelfs de vaste grondstructuur van het sociotechnisch ontwerp wordt losgelaten. De auteurs laten daarmee zien dat

de principes van integraal ontwerpen en integraal organiseren op een grote diversiteit aan organisatiestructuren van toepassing kan zijn.

Ten slotte laten de auteurs zien naast de ontwerp kant ook oog te hebben voor de implementatie kant van integraal organiseren. En ze gaan ook nog in op hoe deze benadering zich verhoudt ten opzichte van een aantal andere (ontwerp)benaderingen, zoals *lean production* en *Business Process Reengineering*, maar ook bijvoorbeeld de *Balanced Scorecard*; hiermee het bredere perspectief van hun boek onderstrepend.

Dit alles heeft geleid tot een kloek, maar toegankelijk boek voor organisatiedeskundigen en praktijkbeoefenaars; niet om snel tot kant-en-klare oplossingen voor praktijkproblemen te komen, maar veeleer om deze problemen te leren doorgronden en analyseren, om zo voor iedere unieke situatie tot een unieke oplossing te kunnen komen. Maar tevens is het een geschikte inleiding in de principes van de MST voor studenten in de bedrijfskunde, bestuurskunde, A&O-psychologie en -sociologie (de toekomstige praktijkbeoefenaars), vooral omdat zo nadrukkelijk ook de relatie wordt gelegd met andere benaderingen. Bovenal biedt dit boek een uitgebreide uiteenzetting van een systematische en integrale manier van denken en analyseren die in de praktijk en onderzoek zeer bruikbaar zijn. Daarbij is het boek toegankelijk geschreven met vele praktijkvoorbeelden om de verschillende (systeemtheoretische) principes toe te lichten.

Enig minpuntje aan het boek vind ik dat de auteurs de positionering van het boek wel heel erg vaak en uitgebreid benadrukken. Die positionering is weliswaar belangrijk (om de ontwikkelingen sinds *Slagvaardig organiseren* te schetsen en de meer algemene kritiek op de MST van repliek te dienen), maar dat had na een eerste duidelijke uitleg wat minder vaak herhaald kunnen worden. Dat zou de leesbaarheid en toegankelijkheid nog verder hebben vergroot.

Roel Schouteten  
Radboud Universiteit Nijmegen