

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

■ Intervenieren in organisaties

Een systeemtheoretisch perspectief

Dirk Vriens en Jan Achterbergh

Dirk Vriens¹ en Jan Achterbergh zijn beiden universitair docent bedrijfskunde aan de Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen.

Trefwoorden: organisaties, systeemtheorie, interventies, infrastructuur.

Samenvatting

In dit artikel wordt op basis van de systeemtheorie naar ‘intervenieren in organisaties’ gekeken. Intervenieren wordt opgevat als ‘ingrijpen in een systeem met als doel de zelfregulering ervan te versterken’ – een omschrijving die ook past bij systeemtherapeutisch ingrijpen. Met behulp van een specifieke systeemtheoretische stroming (de cybernetica) en verschillende voorbeelden wordt behandeld wat zelfregulering van organisaties inhoudt, waarin je moet intervenieren (de ‘organisatorische infrastructuur’) en hoe dat intervenieren kan leiden tot een verbetering van het zelfregulerend vermogen van organisaties.

Inleiding

Enige tijd geleden nodigde de redactie van *Systeemtherapie* ons uit een bijdrage te leveren voor het themanummer ‘Organisaties’, over systeemtheorie en organisatievraagstukken. Omdat wij als bedrijfskundigen het beschouwen van organisaties vanuit de systeemtheorie als ons veld van expertise zien, waren we verheugd. Wij vinden dat organisaties en organisatievraagstukken benaderd moeten worden vanuit een systeemtheoretisch oogpunt, omdat dat de mogelijkheid biedt organisaties als zelfstandige eenheden in hun omgeving te begrijpen, om de voorwaarden voor hun overleven te beschrijven en om concrete problemen integraal en systematisch aan te pakken.

Tegelijkertijd beseffen we dat de uitnodiging tot dit schrijven ook niet zonder problemen is. Ten eerste zijn er verschillende vormen van systeemtheorie die voor het bestuderen van organisaties gebruikt zouden kunnen worden, ten tweede kan met behulp van de systeemtheorie naar verschillende

¹ Correspondentieadres: d.vriens@fm.ru.nl.

organisatievraagstukken worden gekeken en ten derde is de wereld van de bedrijfskundige en die van de systeemtherapeut niet helemaal dezelfde. Om als bedrijfskundigen toch een zinvolle bijdrage te leveren, hebben we ervoor gekozen om vanuit de cybernetica (als representant van de systeemtheorie) te kijken naar het interveniëren in organisaties – een activiteit die veel overeenkomsten heeft met systeemtherapeutisch ingrijpen.

Interveniëren in systemen – of het nu om interactiesystemen, gezinnen, maatschappijen of organisaties gaat – heeft dezelfde achterliggende systeemtheoretische logica. Hoewel binnen de bedrijfskunde net als bij de systeemtherapie verschillend wordt gedacht over wat precies het systeem is waarin je moet ingrijpen (wat zijn de relevante systeemelementen en hun relaties) en op welke manier je dat het beste kunt doen, kun je wel zeggen dat deze verschillende antwoorden wel dezelfde systeemtheoretische basisgedachte ‘ingrijpen ten behoeve van het versterken van de zelfregulering’ als uitgangspunt hebben. In dit artikel willen we deze basisgedachte uitwerken. Deze uitwerking leidt tot een aantal hoofdvragen.

De eerste vraag is wat zelfregulering van organisaties feitelijk inhoudt. Algemeen geformuleerd betekent zelfregulering voor organisaties dat ze in staat zijn zelf hun doel te realiseren. Maar als je dat onder zelfregulering verstaat, komt er meteen een drietal nieuwe vragen naar voren, namelijk: (1) wat is eigenlijk het doel van organisaties; (2) wat moeten organisaties doen, welke activiteiten moeten ze verrichten om dat doel te realiseren; en (3) wat is er in organisaties voor nodig zodat ze in staat zijn die activiteiten te verrichten? Na de beantwoording van deze drie vragen, wordt de vraag relevant hoe je moet ingrijpen om ervoor te zorgen dat een organisatie in staat is de activiteiten te verrichten die nodig zijn om haar doel te realiseren. Met andere woorden: (4) wat is het object van de ingreep? En als je dat weet, kom je toe aan de laatste vraag: (5) hoe verbetert het ingrijpen in dat object het vermogen tot het zelf realiseren van doelen? Want pas als je dat weet, wordt het mogelijk gericht in te grijpen in organisaties.

De vijf hoofdvragen die we hebben geformuleerd zullen de leidraad voor dit artikel vormen. In de komende paragrafen zullen we telkens een van deze vragen behandelen. Zoals we hebben gezegd doen we dat op basis van de systeemtheorie, en dan met name de cybernetica, de theorie van het reguleren van complexe systemen, omdat die volgens ons daarvoor bij uitstek geschikt is (zie onder andere Ashby, 1959; Beer, 1979; Achterbergh & Vriens, 2009).

Het doel van organisaties: zinvol overleven

In eerste instantie lijkt het niet eenvoudig een antwoord te geven op de vraag wat het doel van organisaties is. Immers, verschillende organisaties kunnen heel verschillende doelen hebben, bijvoorbeeld het verlenen van zorg of het produceren van auto's. Verder geldt dat een en dezelfde organisatie meerdere doelen kan hebben, bijvoorbeeld goed omgaan met personeel, het behalen van winst, enzovoort.

Om toch te kunnen spreken over 'het' doel van organisaties is het handig een stap terug te doen en organisaties te zien als systemen in een omgeving. Zo beschouwd zou kunnen worden beweerd dat het doel van organisaties is om in die omgeving te overleven, dat wil zeggen, als zelfstandig systeem te blijven bestaan.

Toch is ook deze formulering niet helemaal correct. Neem bijvoorbeeld een organisatie die gericht is op het uitroeien van een bepaalde ziekte. Dat is haar 'primaire' doel, dat wil zeggen, de bijdrage die de organisatie aan de omgeving levert. Zodra dit doel is bereikt en geen nieuw zinvol doel wordt geselecteerd, is het overleven van deze organisatie zinloos geworden en zal ze zichzelf opheffen. Welbeschouwd is dit dan een organisatie die er op gericht is zichzelf overbodig te maken en op te heffen. In dit geval lijkt het doel van de organisatie eerder 'zelfopheffing' en niet 'overleven' te zijn.

Blijkbaar is er een relatie tussen de zinvolheid van de bijdrage die de organisatie aan haar omgeving levert, het geselecteerde primaire doel, en het overleven van de organisatie. Deze relatie is circulair, zoals we in figuur 1 hebben weergegeven. Ten eerste maakt de zinvolheid van het primaire doel het overleven zinvol. Immers, zodra voor dit primaire doel geen zinvolle invulling kan worden gevonden, wordt het overleven van de organisatie zin- en kansloos. Ten tweede is het overleven van de organisatie nodig om zinvolle primaire doelen te kunnen selecteren en realiseren.

Figuur 1: 'zinvol overleven' als het doel van organisaties



Als analogie: iets dergelijks geldt ook voor mensen – overleven zonder dat we zinvolle primaire doelen voor onszelf hebben geselecteerd is zinloos. Dat zou namelijk betekenen dat we slechts als lichaam voortbestaan, iets wat de meesten als een pathologische of onwenselijke toestand zullen beschouwen. Tegelijkertijd hebben we echter wel ons lichaam, ons lichamelijk ‘overleven’ nodig om zinvolle doelen te kunnen selecteren en realiseren.

Met betrekking tot organisaties zou je dus kunnen zeggen dat blijkbaar niet ‘overleven’ het doel is, maar ‘zinvol overleven’, dat wil zeggen een zinvolle invulling geven aan het overleven door het selecteren en realiseren van zinvolle primaire doelen.

Activiteiten waarmee organisaties zinvol overleven kunnen realiseren

De vraag is wat voor activiteiten nodig zijn in organisaties om het doel (zinvol overleven) te realiseren. Dat is belangrijk, want het zijn deze activiteiten die in ieder geval door de bedrijfskundige interventie moeten worden ondersteund. Ross Ashby (1959), één van de grondleggers van de cybernetica, heeft vier samenhangende activiteiten beschreven voor het overleven van allerlei systemen, die we hier gebruiken voor het beschrijven van de activiteiten waarmee organisaties ‘zinvol overleven’ kunnen realiseren. Deze activiteiten zijn:

- 1 Het verrichten van handelingen (die het doel realiseren). In de bedrijfskunde spreekt men van ‘het uitvoeren van het primaire proces’.
- 2 Het bepalen van de doelen voor het primaire proces. Hierbij gaat het om aangeven wanneer het primaire proces geschikt verloopt, dat wil zeggen wanneer het primaire proces ‘zinvol overleven’ goed realiseert. In de bedrijfskunde wordt deze activiteit ‘strategisch regelen’ genoemd.
- 3 Het aan- en bijsturen van het primaire proces, zodat met verstoringen in dat proces wordt omgegaan. Dit heet in de bedrijfskunde ‘operationeel regelen’.
- 4 Het scheppen van voorwaarden voor het uitvoeren van de drie andere activiteiten – dit heet ‘inrichtingsregelen’.

Om deze vier activiteiten, die nodig zijn voor zinvol overleven van organisaties te illustreren, nemen we als voorbeeld een eerstelijns GGZ-praktijk, gerund door één therapeut.

Om als praktijk ‘zinvol te overleven’ moet de therapeut een idee hebben van zijn reden van bestaan. Een mogelijke omschrijving daarvan is: het zo goed en snel mogelijk behandelen van mensen met psychische klachten. Dit is een eerste vertaling van zinvol overleven. Om dit algemene doel te realiseren moeten er

verschillende handelingen worden verricht, bijvoorbeeld een intake met de cliënt hebben, een diagnose van de problemen vaststellen, een behandelplan opstellen en de behandeling uitvoeren. Het geheel van deze handelingen dat het doel realiseert, wordt zoals gezegd het primaire proces genoemd.

Ten aanzien van het primaire proces moeten doelen worden gesteld – doelen die aangeven dat via dit proces ook daadwerkelijk het algemene doel wordt gerealiseerd. Bijvoorbeeld, de therapeut moet een idee hebben over hoe lang over bepaalde behandelingen mag worden gedaan en wat de normen zijn voor een goede behandeling. Ook moet worden vastgesteld hoeveel cliëntcontacten per maand nodig zijn om de kosten te dekken. Vaak gebeurt het ook dat praktijken zich specialiseren in kind- of jeugdproblematiek, problematiek rond rouwverwerking, etcetera. Dit zijn voorbeelden van het nader specificeren van het gedrag dat het zinvol overleven realiseert. Deze specificatie van de doelen die nader bepalen wat het gewenste gedrag is, wordt in de bedrijfskunde aangeduid met ‘strategisch regelen’.

Het primaire proces van de praktijk kan worden verstoord door allerlei gebeurtenissen. De cliënt komt bijvoorbeeld niet opdagen, de scoreformulieren voor een diagnostische test zijn op, het elektronische dossier van een cliënt die over tien minuten komt, is niet te vinden op de pc, een cliënt betaalt maar niet, de therapeut krijgt de griep, etcetera. Deze gebeurtenissen zorgen ervoor dat het gewenste gedrag, het primaire proces, in gevaar komt. Om daarmee om te gaan moeten aan- en bijsturende maatregelen worden genomen. Bijvoorbeeld de afwezige cliënt opbellen, scoreformulieren bijbestellen, proberen uit notities een beeld van de cliënt te krijgen, een incassobureau inschakelen, of een griep prik nemen. Dit (continue) aan- en bijsturen van het primaire proces wordt in de bedrijfskunde ‘operationeel regelen’ genoemd.

Als laatste moet de therapeut voorwaarden scheppen zodat hij het primaire proces kan uitvoeren en operationeel kan regelen. Hij moet bijvoorbeeld zorgen voor een ruimte waarin hij kan werken, zorgen voor geschikt testmateriaal, voor materiaal waarmee cliënten kunnen worden behandeld, voor voldoende tijd, ook voor zichzelf (zodat hij überhaupt kan werken en hij nog plezier in het werk heeft). Hij moet een taakverdeling maken zodat hij het primaire proces geschikt kan uitvoeren (bijvoorbeeld het instellen van een telefonisch spreekuur van 9.00 tot 10.00 uur; intake, diagnose en behandelsessies van 10.00 tot 14.00 uur en de rest van de middag voor het uitwerken van diagnoses, opstellen van behandelplannen en voorbereiden van de sessies van de volgende dag). Het op deze manier scheppen van voorwaarden wordt in de bedrijfskunde ‘inrichtingsregelen’ genoemd.

Voorwaarden voor het uitvoeren van de activiteiten voor zinvol overleven: de infrastructuur

Op grond van het bovenstaande zou je nu kunnen zeggen dat het doel van inrichtingsregelen is om te komen tot een geheel van voorwaarden waarmee het primaire proces kan worden uitgevoerd en waarmee operationeel kan worden geregeld. In de bedrijfskunde wordt doorgaans een onderscheid gemaakt tussen drie soorten voorwaarden.

1. De organisatiestructuur, dat wil zeggen de manier waarop taken zijn verdeeld (in het voorbeeld de specifieke werkverdeling van de therapeut).
2. 'Human Resources' en de HR-systemen, dat wil zeggen de 'menselijke middelen' van de organisatie (in het voorbeeld de therapeut zelf) en de systemen die nodig zijn om ervoor te zorgen dat deze menselijke middelen voldoende kennis, vaardigheden en motivatie hebben om het werk uit te voeren (bijvoorbeeld af en toe bijscholen, intervisie volgen, maatregelen nemen voor het behouden van een goede balans tussen werk en privé).
3. De technologie, dat wil zeggen alle overige middelen, onder andere de productie- en informatietechnologie maar ook de inrichting van de werkplek en de gebouwen waarin wordt gewerkt (in het voorbeeld: de praktijkruimte en de inboedel, de testmaterialen, de pc, etcetera.)

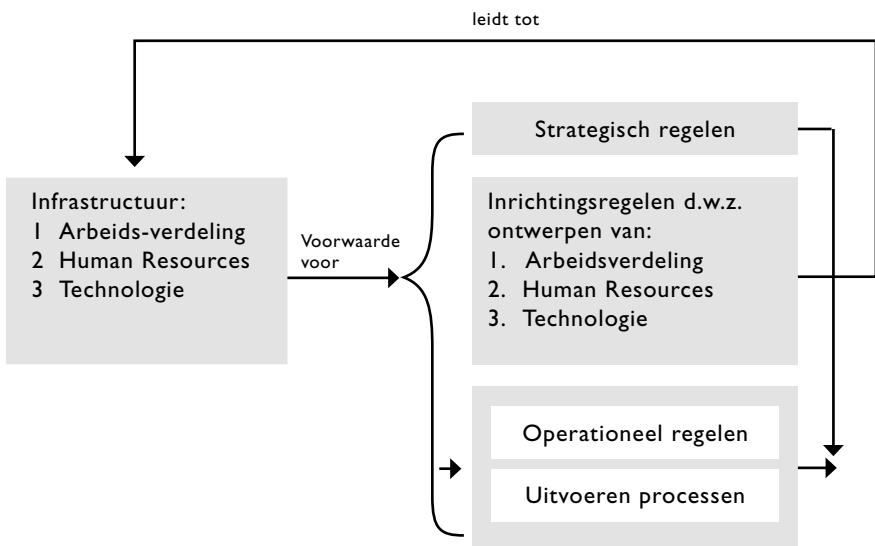
Als in een organisatie door het inrichtingsregelen dit soort voorwaarden wordt geschapen, dan ontstaat wat een infrastructuur wordt genoemd: een specifiek geheel van mensen (met bepaalde kennis, vaardigheden en motivatie) die in een bepaalde werkverdeling met behulp van allerlei middelen taken verrichten. Hierboven is gezegd dat die taken betrekking hebben op het uitvoeren van het primaire proces en het operationeel regelen daarvan. Echter, ook het strategisch regelen en het inrichtingsregelen vinden plaats op basis van een specifieke infrastructuur. Het is bijvoorbeeld de therapeut zelf die bepaalt of hij zich voortaan bezighoudt met alleen een bepaalde doelgroep, of dat hij voortaan naast gesprekken ook EMDR-sessies wil gaan uitvoeren, als voorbeelden van strategisch regelen. Ook kan de therapeut zelf bepalen, bijvoorbeeld op basis van een analyse van cliënt- en diagnosegegevens, dat hij voortaan een andere test voor het bepalen van spanningen in het gezin gaat gebruiken, dat hij een cursus EMDR gaat volgen, en dat hij voortaan de diagnose direct uitwerkt in plaats van daarmee te wachten tot in de middag. In deze drie gevallen is hij bezig met inrichtingsregelen en dat doet hij op grond van de bestaande infrastructuur: de bestaande HR (hijzelf), de bestaande taakverdeling, waarin bijvoorbeeld als taak is opgenomen dat hij af en toe nadenkt over de geschikt-

heid van de huidige manier van werken, en bestaande middelen (onder andere de pc met cliënt- en diagnosegegevens).

Er zijn nu twee belangrijke aanvullingen met betrekking tot het inrichtingsregelen en datgene waar dat toe leidt (de infrastructuur) te geven: (1) de infrastructuur is het geheel van (HR-, structuur- en technologie)voorwaarden voor alle vier de activiteiten, waaronder het inrichtingsregelen zelf, en (2) door het inrichtingsregelen wordt de infrastructuur zelf weer aangepast.

Figuur 2 vat de redenering uit deze paragraaf samen en toont de bedrijfskundige vertaling van de vier activiteiten die nodig zijn voor zinvol overleven (rechts in de figuur). De figuur geeft bovendien aan dat al die activiteiten mogelijk worden gemaakt door de infrastructuur (een specifiek geheel van mensen, middelen en een taakverdeling) en laat zien dat één van die vier activiteiten als doel heeft de infrastructuur zelf te ontwerpen en als dat nodig is te herontwerpen.

Figuur 2: infrastructuur op basis waarvan activiteiten voor zinvol overleven kunnen worden uitgevoerd.



De circulaire relatie tussen inrichtingsregelen en de infrastructuur

In de vorige paragraaf is al naar voren gekomen dat de infrastructuur, als concreet geheel van mensen, HR-systemen, middelen en een bepaalde arbeidsverdeling, kan worden gezien als datgene wat de vier activiteiten voor zinvol overleven mogelijk maakt. De infrastructuur is dus de voorwaarde voor het uitvoeren van de activiteiten die het doel van de organisatie realiseren.

Uit het voorafgaande blijkt ook dat de relatie tussen de infrastructuur en de activiteiten nodig voor zinvol overleven, een circulaire relatie is – een centraal thema uit de cybernetica. Enerzijds worden de activiteiten uitgevoerd op grond van de infrastructuur. Maar de infrastructuur zelf kan weer worden herontworpen (en zo worden verbeterd) door de activiteit ‘inrichtingsregelen’, een activiteit die weer mogelijk wordt gemaakt door de infrastructuur.

Door deze circulaire relatie kunnen problemen ontstaan. Een infrastructuur kan niet goed zijn ingericht. Als dat het geval is, kunnen de activiteiten nodig voor overleven ook maar gebrekkig worden uitgevoerd. En dat kan weer leiden tot een verslechterde infrastructuur, etcetera. Ashby zou zeggen: er is sprake van een systeem met *self-locking behaviour* (1959, p.131), een systeem dat zichzelf, door zijn eigen gedrag, op grond van de relatie tussen zijn elementen ‘op slot zet’, en dat zo zijn eigen ontwikkeling in de weg staat. Dit is een algemeen fenomeen dat bij veel systemen voorkomt: ze laten slecht gedrag zien omdat de voorwaarden voor goed gedrag onvoldoende aanwezig zijn, en tegelijkertijd is het moeilijk of zelfs onmogelijk om de voorwaarden te veranderen, waardoor een negatieve spiraal wordt ingezet. Soms kunnen de voorwaarden om tot beter gedrag te komen niet door het systeem zelf worden geïnitieerd. Sterker, het gedrag van het systeem kan leiden tot een verdere verslechtering van de voorwaarden.

Net zoals bij gezinnen zie je dat ook organisaties die een ingreep het hardste nodig hebben vaak een infrastructuur hebben die het oplossen van de problemen bijna onmogelijk maakt. Fruytier (1994) spreekt in dit verband over (de organisatorische variant van) het Münchhausen syndroom.

We zouden de relatie tussen infrastructuur en de benodigde activiteiten ook kunnen formuleren in termen van het organisatorische ‘vermogen’ doelen te realiseren. Op basis van de infrastructuur is de organisatie meer of minder in staat bepaald gedrag (de vier activiteiten) te vertonen. Hoe beter de infrastructuur, hoe groter de kans dat die activiteiten goed kunnen worden uitgevoerd. Maar, zoals we net hebben gezien, een slechte infrastructuur kan er ook toe leiden dat, vanuit de optiek van bijdragen aan het zinvol overleven, ‘slecht’

gedrag wordt vertoond. Het object van ingrijpen in organisaties is dus de infrastructuur.

De interventies van bedrijfskundigen in organisaties dragen als het goed is bij aan de versterking van het vermogen van organisaties om zelfstandig hun doel te realiseren. Op basis van de voorafgaande paragrafen weten we dat dit doel zinvol overleven is. Verder weten we wat organisaties zelfstandig moeten kunnen om zinvol te overleven, namelijk vier activiteiten goed uitvoeren: strategisch regelen, inrichtingsregelen, operationeel regelen en het uitvoeren van primaire transformatieprocessen. En ten slotte hebben we gezegd dat deze vier activiteiten meer of minder mogelijk worden gemaakt door de infrastructuur. Met deze kennis kunnen we ons nu gaan richten op het ingrijpen zelf. En de vraag is nu: waarin moet worden ingegrepen om het vermogen van een organisatie om deze vier activiteiten uit te voeren te versterken zodat zinvol overleven mogelijk wordt?

Het antwoord op deze vraag is eigenlijk hierboven al aan de orde geweest. Immers, de voorwaarden voor het uitvoeren van de vier genoemde activiteiten zijn gelegen in de infrastructuur van de organisatie. Afhankelijk van het ontwerp en de inrichting van de infrastructuur wordt het uitvoeren van deze vier activiteiten ofwel vergemakkelijkt ofwel bemoeilijkt.

Concreet betekent de beschouwing van het object van ingrijpen dat een bedrijfskundige de drie aspecten van de infrastructuur (arbeidsverdeling, HR-systemen en technologie) aanpakt, afzonderlijk of in samenhang. In de volgende paragraaf zullen we ingaan op de vraag hoe ingrijpen in de infrastructuur leidt tot verbetering van de zelfregulering van systemen.

Hoe leidt ingrijpen in de infrastructuur tot het verbeteren van zelfregulering?

We staan eerst stil bij de cybernetische achtergrond van het ingrijpen. Daarbij keren we terug naar de eenmanspraktijk uit eerder genoemd voorbeeld. We zagen dat een specifieke infrastructuur de therapeut in staat stelt de vier voor zinvol overleven relevante activiteiten uit te voeren. Voor deze sectie is het belangrijk in te zien dat de specifieke infrastructuur van de praktijk ervoor zorgt dat (1) de praktijk gevoelig is voor bepaalde verstoringen en (2) de therapeut op basis van die infrastructuur een bepaald regelvermogen heeft om met die verstoringen om te gaan, dat wil zeggen operationeel, inrichtings- en strategisch kan regelen. Voorbeelden van aan de infrastructuur gerelateerde gevoelheden voor verstoringen zijn: omdat je een internet-gebaseerde diagnostische

test hebt (infrastructuur, technologie), is het primaire proces gevoelig voor internetstoringen; omdat je de diagnoses pas aan het einde van de middag uitwerkt (infrastructuur, arbeidsverdeling), ben je gevoelig voor het vergeten van informatie (verstoringen). Als voorbeeld van het infrastructuur-gerelateerde regelvermogen: doordat de therapeut beschikt over internet kan hij een cliënt die niet is komen opdagen of te laat is e-mailen; doordat hij alle cliëntcontacten eerst afwerkt, heeft hij de tijd om rustig over behandelplannen na te denken en ze te herformuleren of te overleggen met anderen mochten er problemen opduiken.

Kortom, elke concrete infrastructuur is gevoelig voor verstoringen, maar maakt ook dat een organisatie beschikt over een bepaald regelvermogen. Als we nu als ontwerper geïnteresseerd zijn in het verbeteren van de infrastructuur, dan kunnen we, volgens Ashby (1959), drie dingen doen.

1. We kunnen verstoringen trachten weg te nemen (of beter gezegd, de kans op het optreden ervan verminderen). Dit wordt in de cybernetica ‘dempen’ genoemd.
2. We kunnen regelvermogen toevoegen. In de cybernetica heet dit ‘versterken’.
3. We kunnen zowel dempen als versterken.

Dit inzicht levert een ‘gouden regel’ op voor bedrijfskundig ingrijpen. Het betekent namelijk dat je de infrastructuur zo moet veranderen dat deze (1) zoveel mogelijk verstoringen dempt en (2) over zoveel regelvermogen als nodig beschikt. Als je bovendien op deze manier de infrastructuur zo verbetert dat de activiteit ‘herontwerpen van de infrastructuur’ zomin mogelijk verstoord wordt en zorgt dat men over voldoende regelvermogen beschikt, dan versterk je het zelfregulerend vermogen.

We willen de bovenstaande redenering, dat door dempen van verstoringen en versterken van het regelvermogen in de infrastructuur het zelfregulerend vermogen kan worden verbeterd, illustreren aan de hand van de arbeidsverdeling (een deel van de infrastructuur). Een belangrijk aspect van de infrastructuur is het ontwerp en de inrichting van de arbeidsverdeling (ook wel de organisatiestructuur), de manier waarop taken zijn gedefinieerd en verdeeld in een netwerk van taken. Om uit te leggen hoe via een verbetering van de arbeidsverdeling kan worden gedempt en versterkt, willen we het volgende (gestileerde) voorbeeld introduceren.

Stel, een GGZ-organisatie kent in het primaire proces de volgende activiteiten: (1) intake patiënten, (2) diagnose, (3) opstellen behandelplan en (4) uitvoeren behandeling. Je kunt je dan afvragen wat een slimme manier is om deze activiteiten toe te wijzen aan mensen. Een mogelijkheid is ze door verschillende mensen te laten uitvoeren – iemand doet de intake, iemand anders de diagnose, weer iemand anders stelt het behandelplan op en een specialist voert de behandeling uit. Dat zou handig kunnen zijn, want relatief eenvoudige zaken (bijvoorbeeld de intake) hoeven bijvoorbeeld niet door de (dure) specialist te worden gedaan. En bovendien, iedereen kan zich zo specialiseren in de toegewezen taak. Als het aantal patiënten toeneemt, is het misschien handig om een aantal voorbereidende en ondersteunende taken centraal te gaan uitvoeren. Bijvoorbeeld door het invoeren van een secretariaat dat het eerste contact met patiënten legt of door het invoeren van een centrale planner die patiënten toewijst aan de verschillende activiteiten in het primaire proces. Ook is het mogelijk taken in te voeren met betrekking tot het regelen van het personeel, of voor bijvoorbeeld het up-to-date houden van het diagnosemateriaal, of iemand aan te stellen voor de invoering en het onderhoud van de ICT die gebruikt wordt. En bij de meeste organisaties worden ook taken gedefinieerd voor het uitstippelen van de koers – strategievormers die bijvoorbeeld besluiten om patiënten met bepaalde klachten niet meer zelf te behandelen maar door te verwijzen. Voor je het weet heb je zo een enorm complex netwerk van taken.

Maar het kan (en is vaak) nog veel complexer. In veel organisaties wordt besloten om het regelvermogen uit taken te halen en toe te wijzen aan andere taken. Zo kan het zijn dat (bijvoorbeeld vanwege efficiëntieredenen, schaalvoordelen of onderhoud) besloten wordt dat er vanaf een bepaald moment alleen nog maar gebruikgemaakt kan worden van bepaalde testen bij de diagnose. Of het kan zijn dat de duur van de behandeling wordt voorgeschreven (voor het behandelen van een fobie staan tien sessies) of dat het type behandeling wordt bepaald (vanaf nu wordt alles via de systeemtherapie aangepakt). In veel organisaties worden dit soort beslissingen genomen buiten het primaire proces om. Dat betekent dat de beslissingsbevoegdheid van de mensen die de activiteiten in het primaire proces uitvoeren, is toegewezen aan anderen die 'voor hen' beslissen.

Om de zaak nog verder op de spits te drijven, is het ook nog mogelijk om taken in kleine stukjes te hakken – bijvoorbeeld iemand doet de intake van het kind en iemand anders die van de ouders; of voor de diagnose zijn verschillende mensen aangesteld die elk zijn gespecialiseerd in een specifiek soort test.

Op grond van de cybernetica zou je kunnen zeggen dat een dergelijke arbeidsverdeling zelf een bron van verstoringen is en over onvoldoende regelvermogen beschikt om adequaat met problemen om te gaan. De Sitter (1994) zegt hierover: door het ophakken van activiteiten in kleine deeltaken en door het weghalen van regelvermogen uit deze taken raak je als medewerker het overzicht over het totale proces (hier: van GGZ-hulpverlening) kwijt. Je ziet slechts een deel van het proces, waarvoor je ook maar ten dele beslissingen kunt nemen. Bovendien ben je voor het goed besturen van het proces afhankelijk van regelaars die zelf niet bij het primaire proces betrokken zijn, en dus niet altijd to the point kunnen reageren. Kleine deeltaken en gebrek aan regelvermogen leiden bovendien tot frustratie, je kunt niet ingrijpen wanneer en hoe jij vanuit je professionaliteit denkt dat het geschikt is, en je professionaliteit komt niet meer tot z'n recht in de voorgestructureerde taak. Als je slechts een klein onderdeel van een voor jou niet inzichtelijk proces uitvoert, is het ook niet meer mogelijk om – als werknemer – te zien hoe je bijdraagt aan de maatschappij; hoe jouw taak meehelpt met het realiseren van het zinvol overleven. Zoals De Sitter laat zien, leidt een dergelijke arbeidsverdeling bijna altijd tot veel storingen in het proces en een gebrek aan regelvermogen om daarmee om te gaan. Dus door deze infrastructuur zijn er veel verstoringen, is er te weinig regelvermogen en daardoor is het moeilijk de essentiële variabelen – variabelen die het zinvol overleven van de organisatie weergeven zoals efficiënte en effectieve behandeling van de patiënten – te behalen.

Er is ook andere manier om de arbeidsverdeling van de GGZ-instelling vorm te geven. Bijvoorbeeld door het invoeren van zorgteams, dat wil zeggen teams die zelf verantwoordelijk zijn voor het gehele proces van zorgverlening. In het ideale geval kan iedereen in zo'n team alle relevante activiteiten uitvoeren, en neemt iedere teammedewerker eigen patiënten van het begin tot het eind voor z'n rekening. In teamoverleg kunnen besluiten genomen worden aangaande de gemeenschappelijke aspecten, bijvoorbeeld inroostering, omgaan met specifieke gevallen, gebruik van tests, etcetera. Natuurlijk kunnen deze teams niet helemaal zelf besluiten wat er gebeurt, anders zou de organisatie niet meer als geheel herkenbaar zijn. De truc is te zorgen voor 'vrijheid in gebondenheid'. Enerzijds moeten de middelen beschikbaar zijn om zelf een zo groot mogelijk deel van het gehele proces uit te voeren, anderzijds moeten er grenzen worden gesteld die aangeven wat de beslissingsbevoegdheid van de teams is. Het grote voordeel van een dergelijk arbeidsverdeling is dat je het vermogen in te grijpen in het proces legt waar het het meest tot z'n recht komt: in het primaire proces zelf. Door deze verdeling van taken heb je zelf

overzicht over het geheel, en ben je met betrekking tot informatievoorziening en procesuitvoering niet meer afhankelijk van anderen. Een verkeerde diagnose kan zo, bijvoorbeeld, veel eenvoudiger rechtgezet worden en je hebt meer mogelijkheden om een casus te begrijpen, omdat je bij het gehele proces betrokken bent. Bovendien leidt een dergelijke taakverdeling tot meer voldoening en minder frustratie.

In termen van Ashby (1959) leidt een dergelijke arbeidsverdeling tot dempen en versterken: ze zorgt ervoor dat verstoringen worden weggenomen en dat je meer regelvermogen hebt om met de overgebleven verstoringen om te gaan. En daarmee wordt het beter mogelijk de essentiële variabelen te realiseren.

Utopisch? Nee – verre van dat. Hoewel we enigszins hebben overdreven in het voorbeeld, is volgens De Sitter een groot aantal van de zorginstellingen meer volgens het eerste dan volgens het tweede model ingericht en is het zeer goed mogelijk om ze aan te passen in de richting van het tweede model. Hoe dit mogelijk is, valt echter buiten het bestek van dit artikel.

Het voorbeeld laat zien hoe je door een verandering van de arbeidsverdeling – een deel van de infrastructuur – verstoringen (die veroorzaakt werden door de oorspronkelijke arbeidsverdeling) kunt wegnemen en regelvermogen kunt toevoegen. Hierdoor laat het ook zien hoe de zelfregulering van de organisatie kan toenemen.

Op een soortgelijke manier is de inrichting van HR-systemen en technologie aan te pakken.

Ten slotte

In dit artikel hebben we willen laten zien hoe je op grond van de systeemtheorie kunt nadenken over ingrijpen in organisaties. Dit ingrijpen is gericht op de infrastructuur en het doel is het versterken van het vermogen van de organisatie om de activiteiten uit te voeren die nodig zijn om zinvol te kunnen overleven. Hoewel we deze redenering hebben gebaseerd op de systeemtheorie, willen we in deze slotparagraaf twee kanttekeningen plaatsen die juist de systeemtheoretische achtergrond betreffen.

Ten eerste is de systeemtheoretische onderbouwing van het ingrijpen veel uitgebreider en preciezer aan te geven dan we hier hebben gedaan. Het terrein van de 'organisational cybernetics' beslaat een heel veld waarin deze redeneringen worden uitgewerkt (Beer, 1979; Achterbergh & Vriens, 2009).

Ten tweede geldt dat we maar één systeemtheoretische pijler van het beschouwen van organisaties hebben behandeld (de cybernetica). Een andere

belangrijke pijler is de sociale systeemtheorie (bijvoorbeeld Luhmann, 1984). Met behulp van deze theorie wordt benadrukt dat in organisaties de genoemde activiteiten wezenlijk sociale activiteiten zijn. Deze beschouwingswijze biedt een geheel eigen perspectief op organisaties dat niet door het cybernetische perspectief wordt behandeld. Recentelijk hebben wij getracht om organisaties juist te beschouwen vanuit een gecombineerd cybernetisch en sociaal-systeemisch perspectief (Achterbergh & Vriens, 2009).

We hebben willen duidelijk maken dat het mogelijk is om vanuit de systeemtheorie meer inzicht te krijgen in (het ingrijpen in) organisaties. Hoewel we beseffen dat we ons daarmee buiten het 'dagelijkse onderwerp' van systeemtherapeuten begeven, hopen we dat dit toch is gelukt. En bovendien: hoewel de meeste 'toepassers' van de systeemtheorie, bijvoorbeeld de systeemtherapeuten, wel weten wat de kracht van systeemtheoretische concepten is, is het volgens ons leerzaam er kennis van te nemen op welke wijze die concepten op een ander terrein worden toegepast. Al was het alleen maar om die basisconcepten nog eens voor het voetlicht te krijgen en om onszelf er weer van te overtuigen wat een krachtige concepten het toch eigenlijk zijn...

Literatuur

- Achterbergh J. & Vriens, D. (2009). *Organizations: social systems conducting experiments*. New York: Springer.
- Ashby, W.R. (1959). *An introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Beer, S. (1979). *The heart of Enterprise*. Chichester: Wiley.
- Fruytier, B. (1994). *Organisatieverandering en het probleem van de baron von Münchhausen*. Delft: Eburon.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Sitter, U.L. de (1994). *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.