



De mens en de luie stoel

Prachtig, vindt u ook niet, zo'n thema als procesdenken? Men kan dan helemaal wegzwijmelen in de mooie wereld van de ideale bedrijfsvoering; de realiteit in een vereenvoudigde notendop. Alles wordt gedaan zoals het is bedacht, efficiëntie en effectiviteit in optima forma.

Hoe hard komt de barre werkelijkheid van alledag dan aan nadat men weer op de werkplek is beland en met de voeten in de klei staat? Daar moet het namelijk gebeuren. Zeker, procesdenken moet en procesdenken doet je goed. Echter, de achtergrond van dat procesdenken is het continu aanpassen van een organisatie aan z'n omgeving. Dat verzin ik niet, de hele historie staat er bol van, alleen is de dynamiek sinds de industriële revolutie nogal toegenomen. Er bestaat dus eenvoudigweg niet zoiets als een optimale situatie. Dat optimum is altijd gegeven de bijna per definitie boze, maar toch zeker bedreigende, 'umwelt'.

En waar bestaat die umwelt uit? Een stukje overheid met z'n wet- en regelgeving, een stukje concurrenten, een stukje belangen- en koepelorganisaties met hun eigen gedragingen en activiteiten. De eigen organisatie bovendien, waarvan er vele in conti-

nue reorganisatie lijken te zijn en er dus nooit aan effectmeting kan worden gedaan. En het sluitstuk wordt veelal gevormd door de mens. De mens als medewerker, de mens als consument. Gelukkig is die mens tegenwoordig weer in beeld, hij is alleen wat moeilijk in het procesdenken in te passen. Maar was dat ook niet wat destijds de heer Hawthorne verbaasde? Er wordt dus al enige tijd mee geworsteld.

Hebt u wel eens stilgestaan bij de oorzaak van het geheel of gedeeltelijk mislukken van vele veranderingen? Is cultuur - als uiting van de mens - en borging binnen de organisatie - eveneens als uiting van de mens - niet vaak aan te wijzen als oorzaak? Vele veranderingen hebben geen echt draagvlak, maar worden er wel doorgedrukt. Het draagvlak blijkt dan een hellend vlak te zijn en de verandering glijdt na verloop van relatief korte tijd weer terug in oude structuren en processen. Zo achteroverleunend in mijn stoel ben ik tot deze conclusie gekomen. Dat procesdenken, waar ik overigens geheel achter sta, is nodig maar vormt slechts een deel van de oplossing. Tot mijn grote genoegen blijkt ik met deze contemplaties in goede kringen te vertoeven, bijvoorbeeld met de heer John P. Kotter. Natuurlijk had hij het al een stuk eerder door, maar hij is dan ook ouder en door meer jaren ervaring ook wijzer.

Wat leren wij hiervan? De wereld is een continue cyclus van aanpassin-

gen. Door in processen te denken en te projecteren wordt de werkelijkheid vereenvoudigd. Dat is fijn voor de besluitvorming over die werkelijkheid. Maar hoe krijgt u die verandering in uw organisatie er blijvend door? Ik zou zeggen: voeg de factor mens in al z'n facetten toe en ga eens op basis van deze column achteroverhangen in een luie stoel. Zit u daar toch, pak dan het boek van Kotter erbij en laat u verrassen door een wetenschapper die tot de conclusie is gekomen dat hij de wereld moest trakteren op een nou eens niet op de wetenschap maar op de praktijk gebaseerd werk.

Bert van der Linde

U kunt op deze column reageren via e-mail: a.c.vd.linde@freeler.nl.