

# Hoe(z) management?

Beer, Jaques en Hoebeke over de waarde van hiërarchie

**Brechtje Kessener**

Het fenomeen management staat onder druk en wordt geassocieerd met macht, toezicht en controle. Trends als zelfmanagement en zelforganisatie wijzen erop dat het de professionele autonomie beperkt en veel kost zonder waarde toe te voegen. Ook veel managers weten zelf niet echt wat ze (kunnen) bijdragen aan hun organisatie, naast de zorg voor hun personeel. In dit artikel beantwoordt de auteur deze vraag. Systemisch gezien is hiërarchie onvermijdelijk en nuttig. Hiërarchie wordt gezien als gelaagde ordening en dat is een gegeven in elk systeem. Het is inherent verbonden met zelfmanagement en zelforganisatie. Systeemdenken biedt inzicht in de meerwaarde van verschillende hiërarchische lagen en het (management)werk per laag. Dit artikel begint met een systemische uitleg van zelforganisatie. Vervolgens worden de ideeën van drie systeemdenkers over hiërarchie en management in organisaties toegelicht: het cybernetische model voor levensvatbare systemen (VSM) van Beer, de gelaagde systeemtheorie (SST) van Jaques en de inzichten over organisatie, hiërarchie en management van Hoebeke. Met deze denkers wordt de meerwaarde van management en hiërarchie geduid.

## Inleiding

Het fenomeen ‘management’ staat onder druk. In de Angelsaksische traditie gaat management over macht, supervisie en controle. Actuele trends als zelfsturing en zelforganisatie wijzen erop dat management de professionele ruimte en autonomie inperkt. Het kost (veel) geld en voegt niets toe – management kan wel afgeschaft worden, is de teneur. Managers zelf zijn milder, maar ik kom geregeld managers tegen die niet goed weten wat ze inhoudelijk (kunnen) bijdragen aan hun organisatie. Ze zijn druk, maar vooral met het zorgen voor hun mensen en de bedrijfsvoering. Opvallend vaak zijn managementopleidingen gericht op persoonlijke ontwikkeling, zonder antwoord te geven op de vraag naar de toegevoegde waarde van hiërarchie.

Met mijn bagage vanuit het systeemdenken vind ik dit intrigerend. Systemisch gezien is hiërarchie namelijk onvermijdelijk en nuttig. Hiërarchie gaat dan over gelaagde ordening en dat is een gegeven in elk systeem. Het is inherent verbonden aan zelfsturing en zelforganisatie. Systeemdenken biedt zicht op de toegevoegde waarde van verschillende hiërarchische lagen en het (management)werk per laag.

In dit artikel neem ik de lezer mee in dit systemisch denken over management(werk) en hiërarchie. Ik start met een systemische uitleg van zelforganisatie. Vervolgens schets ik kort het gedachtegoed van drie systeemdenkers over hiërarchie en management in organisaties, aan de hand van het cybernetische model voor levensvatbare systemen van Beer (VSM), de gelaagde systeemtheorie van Jaques (SST) en de inzichten over organisatie, hiërarchie en management van Hoebeker. Aan de hand van deze denkers onderbouw ik dat management wel degelijk waarde kan toevoegen – als je weet wat je doen moet, uiteraard!

## Zelforganisatie en hiërarchie?

Zelforganisatie is een begrip uit de natuurwetenschappelijke systeembenaderingen (Kessener & Van Oss, 2019); dit is het mechanisme waardoor een systeem ontstaat uit de voortdurende interacties tussen de delen. Zo ontstaat een zwerm uit vele spreuwen die bij elkaar in de buurt vliegen, suikerkristallen uit moleculen en een taal uit woorden. Het systeem, het geheel, ontstaat doordat er een patroon ontstaat in de interacties tussen de delen. Door die patroonvorming ontstaan nieuwe (emergente) eigenschappen die de delen zelf niet in zich hebben; het geheel is dus meer dan de som der delen. Die nieuwe eigenschappen kenmerken het nieuwe systeem en de bijdrage van dat systeem aan zijn omgeving. Zo maakt het zwerm patroon de vogelsoort minder kwetsbaar en zijn de samenstellende delen van suiker niet zoet, maar suiker zelf wel.

Ook mensen kunnen door hun onderlinge interacties een groter geheel vormen. Wanneer zij een tijdlang bij elkaar zijn, met elkaar praten en samen dingen doen, ontstaan patronen in de interacties. Er ontstaat een groep die voor henzelf en hun omgeving herkenbaar is. De groep ontwikkelt een eigen identiteit en heeft specifieke individuo-overstijgende eigenschappen. Zo veroorzaakt een groep hangjongeren overlast en levert een team zorgmedewerkers 24-uurszorg aan de wijk.

Alle herkenbare gehelen (systemen) zijn zo ontstaan. Fritjof Capra beschrijft hoe anorganische stoffen zichzelf organiseren tot cellen, hoe cellen zichzelf vervolgens organiseren tot organen en hoe uit dit gelaagde proces uiteindelijk organismen, organisaties en zelfs samenlevingen ontstaan (Capra, 2014). Elke nieuwe systeemlaag komt voort uit de voorgaande, door het interactiepatroon van de delen. Elke volgende laag heeft nieuwe emergente eigenschappen en levert een bijdrage aan de omgeving. Al doende ontstaat een reeks in elkaar geneste systemen.

Of er een nieuw geheel ontstaat, zich een patroon vormt in de interacties tussen de delen, is afhankelijk van de omstandigheden. Glenda Eoyang en Margaret Wheatley noemen, elk in hun eigen woorden, vergelijkbare gunstige condities voor zelforganisatie: een duidelijke begrenzing van de set van de delen, een hoge frequentie van interacties tussen de delen en een grote diversiteit van de delen (Eoyang & Holladay, 2013; Wheatley, 2006). De kans dat er een nieuw systeem ontstaat, is dus afhankelijk van de omgeving. Daarmee is de omgeving conditionerend voor het ontstaan van een systeem.

Maar zodra een nieuwe systeemlaag ontstaat, is die vervolgens ook conditionerend voor de delen. De emergente eigenschappen van het geheel dragen bij aan de omgeving, maar hebben ook een toegevoegde waarde voor de delen. Zo biedt de zwerm individuele vogels bescherming tegen roofvogels, hebben de hangjongeren lol met elkaar en ervaren de zorgmedewerkers zingeving. De delen hebben baat bij het ontstane systeem, dus het systeem is ook conditionerend voor de delen. Maar, zoals Capra (2014) zo mooi omschrijft, het systeem is conditionerend en niet determinerend voor de delen; de delen houden hun autonomie. Zo heb je als individuele vogel, jongere of zorgmedewerker de mogelijkheid om uit het systeem te stappen. Je verlaat dan de conditionerende groepsomgeving en komt als individu (zonder de groeps eigenschappen) in de omgeving terecht. En moet dan, met je individuele eigenschappen, zien voort te bestaan in die omgeving. Zo kun je als medewerker een organisatie verlaten en bijvoorbeeld zzp'er worden of je aansluiten bij een andere organisatie.

## Het fenomeen 'management' staat onder druk

Ook binnen het systeem is er ruimte voor enige autonomie van de delen. Wanneer een of meer delen andersoortige interacties met andere delen in het systeem aangaan, beïnvloeden ze het interactiepatroon en daarmee de eigenschappen van het geheel. Het organiseert zichzelf tot een (net wat) ander systeem. Zolang de wisselwerking tussen de delen, het geheel en de omgeving voor alle lagen toegevoegde waarde heeft, blijft het systeem bestaan.

Wat de natuurwetenschappelijke systeembenadering ons dus leert, is dat zelforganisatie en hiërarchie – in de zin van conditionerende ordening – onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn; het een impliceert het ander. De gehele natuur, met alle organismen en het hele ecosysteem, is zelforganiserend ontstaan. En daarbij zijn de omvattende systemen telkens conditionerend – en niet determinerend – voor de samenstellende delen.

### Systeeltaal

Het systeemdenken heeft een eigen taal, met termen als systeem, emergente eigenschappen en zelforganisatie. Verder wordt het patroon van interacties ordening of structuur genoemd. De genestheid van systemen heet systeemhiërarchie en het omvattende geheel of systeem is hiërarchisch hoger dan de samenstellende delen. In systeeltaal gaat hiërarchie dus over de ordening van delen tot een geheel.

Om in het vervolg van dit artikel spraakverwarring te voorkomen, gebruik ik het woord 'ordening' wanneer ik de systemische hiërarchie bedoel en het woord 'hiërarchie' wanneer ik verwijs naar de connotaties van hiërarchie, zoals in de inleiding beschreven.

In de ambitie om bij te dragen aan levensvatbare organisaties, hebben verschillende systeemdenkers onderzocht hoe dit proces van zelforganisatie kan worden benut bij het ontwerpen of versterken van organisaties. Je kunt natuurlijk wachten tot een organisatie ‘vanzelf’ ontstaat, maar soms wil je – als deel van het toekomstige systeem of zijn omgeving – invloed hebben op de ontstaanssnelheid, de eigenschappen van de organisatie of de ontwikkelingsrichting van de organisatie. De systeemdenkers stelden zich daarbij vragen als: welke interne patroonvorming en ordening heeft een levensvatbare organisatie? En kunnen we die ordening ook doelbewust creëren? Hierna belicht ik de antwoorden van drie systeemdenkers, gedachtegoed dat mij inspireert en helpt bij het ondersteunen bij organisatievraagstukken.

## Hiërarchie en management in levende systemen volgens Beer

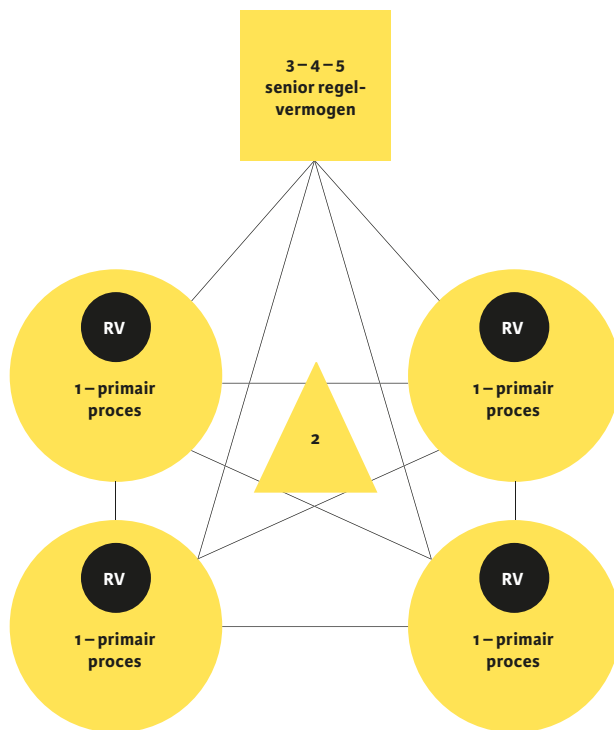
Stafford Beer werd in 1926 geboren in Londen, waar hij later filosofie en psychologie studeerde. Nadat hij in de Tweede Wereldoorlog in het leger diende, ging hij bij de ‘operations research’-groep van een staalfabrikant werken. Daar ontwikkelde hij een model over de levensvatbaarheid van systemen, voortbouwend op het gedachtegoed van systeemdenkers als William Ross Ashby en Ludwig von Bertalanffy. Hij schreef verschillende toonaangevende boeken en wordt gezien als een van de grondleggers van de cybernetica. In deze bijdrage wil ik vooral ingaan op zijn Viable Systems Model (VSM), het resultaat van zijn zoektocht naar de ‘viability’ ofwel levensvatbaarheid van systemen (Beer, 1985).

Levensvatbaar betekent bij Beer dat het systeem zelfstandig kan voortbestaan in een specifieke maar soms ook veranderende omgeving. Het systeem is daarbij niet geheel onafhankelijk van andere systemen of de omgeving, maar is wel als eigenstandig systeem herkenbaar; het heeft een duidelijke eigen identiteit. Beer bestudeerde natuurlijke organismen in hun overleven en vond vijf noodzakelijke processen die een systeem in staat stellen in zijn omgeving te overleven.<sup>1</sup> Deze vijf processen zijn noodzakelijk maar ook voldoende; meer dan deze vijf zijn niet nodig. Elk organisme heeft deze vijf processen in zich. Beer stelt dan ook dat als wij mensen een levensvatbaar systeem willen creëren – bijvoorbeeld als we een organisatie willen opzetten – we er goed aan doen deze vijf processen bewust te organiseren (zie figuur 1).

Beer gaf de processen nummers. Proces 1 is de operatie ofwel alles wat nodig is om het bestaansrecht van de organisatie daadwerkelijk uit te voeren. Denk aan het verlenen van zorg, het geven van onderwijs of het maken van fietsbanden. Veel organisaties hebben meerdere processen 1, zoals een hbo-instelling die opleidingen verzorgt op het gebied van pedagogiek, economie en logistiek. Beer stelt dat elk van deze processen 1 een eigen lokaal regelvermogen moet hebben. Daarmee bedoelt hij dat elk proces 1 het vermogen moet hebben om zelfstandig om te gaan met de dynamiek van de omgeving. Dus een opleiding moet zelf kunnen dealen met de fluctuaties in aantallen en type studenten, vakontwikkelingen, de arbeidsmarkt, ziekteverzuim, enzovoort.

1] Beer spreekt niet over processen maar over functies. Om de verwarring met functies in een functiegebouw te vermijden, gebruik ik hier het woord ‘processen’. Op dezelfde manier gebruik ik het woord ‘regelvermogen’ waar Beer het woord management gebruikt, zodat de associatie met de functie of persoon van de manager wordt vermeden.

Figuur 1. Processen in een levensvatbare organisatie (vrij naar Beer, 1985).



Beer onderscheidt ook een ‘senior regelvermogen’, het regelvermogen over het geheel van alle processen 1. Binnen dit regelvermogen onderscheidt hij de processen 3 tot en met 5. Proces 2 is een ondersteunend proces dat de uitwisseling tussen verschillende operationele processen 1 faciliteert en dat de interacties tussen het senior regelvermogen en operatie ondersteunt en verrijkt. Indachtig de voorgaande uitleg van zelforganisatie gaan de processen 2 tot en met 5 over de interacties tussen de processen 1. Deze processen zijn het patroon waaruit de nieuwe organisatielaag bestaat. Dat is waar de verschillende opleidingen bijvoorbeeld een academie vormen. Of waar, op de opleidingslaag, de vakken samen een opleiding worden. En waar, een laag hoger, de verschillende academies een hogeschool vormen.

Zoals gezegd, onderscheidt Beer binnen het senior regelvermogen de processen 3 tot en met 5. Proces 3 gaat over het regelen van het hier en nu, over het borgen van de synergie tussen de verschillende operationele processen 1 van de organisatie. Proces 3 doet dit door de definitie en positionering van de verschillende operationele processen ten opzichte van elkaar. Dit krijgt vorm in de ontwerpkeuzes van de primaire proceseenheden, de kaderstelling en aansturing van de primaire proceseenheden, het verdelen

van middelen over de operationele processen en het vragen van verantwoording over de resultaten en middelenbesteding. Bij een hogeschool gaat dit dus over de keuzes en vorming van de academies en om sturing van de hogeschoolbrede strategie. Ook de inrichting en aansturing van proces 2 hoort hierbij, zoals de inrichting en aansturing van de roosterfunctie waarmee de verdeling van de leslokalen over de opleidingen wordt georganiseerd of een staf P&O die de academies en het college van bestuur ondersteunt bij personele zaken.

Proces 4 gaat over het regelen van het daar en dan. Het gaat daarmee over het in de gaten houden van de omgeving en ontwikkelingen, en het anticiperen op alles wat impact kan hebben op de reguliere operationele processen 1. Zoals gezegd, stelt Beer dat elk operationeel proces al een eigen lokaal regelvermogen heeft dat de omgevingsdynamiek in de gaten houdt en ermee dealt. Proces 4 hoeft dus niet de gehele omgeving in de gaten te houden. Dat zou cybernetisch gezien ook onmogelijk zijn, want daarbij gaat het om veel te veel informatie. Proces 4 richt zich op die delen van de omgeving en toekomst die niet reeds in vizier zijn van de onderliggende operationele processen. Proces 4 gaat dus over innovatie, want het aanpassen van de operatie binnen de huidige definitie en positionering kan de operatie zelf. Proces 4 richt zich op de herdefinitie of positionering en het starten of opheffen van operationele processen. Bij de hogeschool gaan de academies bijvoorbeeld zelf over de keuzes van de opleidingen. De hogeschool beslist over de definitie en positionering op het niveau van academies en bijvoorbeeld over de oprichting van een apart organisatiedeel met aanbod voor professionals.

Natuurlijk kan er spanning ontstaan tussen de processen 3 en 4. Dat is inherent aan hun focus op respectievelijk het hier en nu en het daar en dan. Dat is ook precies waar proces 5 zijn werk doet. Proces 5 gaat over het balanceren en op elkaar afstemmen van de processen 3 en 4. Daarmee gaat proces 5 over het bewaken van de identiteit van het systeem als geheel. Wat blijft bij het oude en wat wordt vernieuwd? Welke omgeving kiest het systeem en wie of wat is het systeem dan in die omgeving? Welke propositie heeft de organisatie voor de omgeving?

De vijf processen tezamen zijn noodzakelijk – en voldoende, volgens Beer – om als systeem in een specifieke maar soms ook veranderende omgeving te overleven. De processen 2 tot en met 5 zijn daarbij (het patroon van) de interacties die de nieuwe systeemlaag vormen. De processen 2 tot en met 5 produceren de eigenschappen die de laag eronder niet of minder heeft. Zo heeft de systeemlaag van de hogeschool emergente eigenschappen, zoals een imago en naamsbekendheid, toegang tot de kapitaalmarkt, interdisciplinair onderzoek, en aantrekkelijkheid voor studenten door een breed opleidingsaanbod en overstapmogelijkheden.

Als we het VSM van Beer beschouwen vanuit de actuele scepsis over management en hiërarchie, dan zie ik twee interessante punten. Ten eerste stelt Beer dat elk operationeel proces 1 ook al een eigen lokaal regelvermogen moet hebben. Dit heeft – net als het Drosste-effect – precies dezelfde opbouw als het senior regelvermogen. Die operationele processen zijn daarmee op zichzelf ook al levensvatbaar. Het senior regelvermogen neemt dus niet iets over en pakt ook niets af van de lokale operationele processen, maar voegt iets

nieuws toe, zodat een volgende systeemlaag ontstaat: een omvattende systeemlaag met nieuwe emergente eigenschappen die het geheel sterker maken dan de som der delen. Een levend systeem is een genest systeem van in elkaar vallende, levende deelsystemen. En elk van de systeemlagen is zelforganiserend.

Ten tweede definieert Beer deze nieuwe laag als processen, als werk dat verzet moet worden. En met de beschrijving van de processen 3, 4 en 5 expliciteert Beer ook wat dit werk behelst, namelijk: *a)* proces 3 is het borgen van het hier en nu en van de synergie tussen de delen, *b)* proces 4 is het verkennen van het daar en dan, de innovatie, en *c)* proces 5 is het balanceren van het hier en nu met het daar en dan, het bewaken van de identiteit. Daarmee geeft Beer een nadere duiding van het managementwerk en hoe dat waarde toevoegt aan de lagen daaronder.

Mooi aan Beers definitie van management als werk is dat hij niet bepaalt wie dit werk doet. Het kan gedaan worden door daartoe specifiek vrijgemaakte mensen die we managers noemen, maar dat hoeft niet. Het werk kan ook verdeeld worden onder mensen die daarnaast andere taken verrichten, of alle betrokkenen kunnen expliciet tijd reserveren om dit werk samen te doen; als het maar gedaan wordt.

Tot slot een opmerking over het begrip zelfsturing dat ook vaak genoemd wordt, in plaats van of juist expliciet onderscheiden van zelforganisatie. Eerder lichtte ik toe dat Beer het zelforganisatiemechanisme uitgebreid in de natuur heeft bestudeerd. Daaruit formuleerde hij de beschreven vijf processen waarbij ook de processen 1 in zichzelf al regelvermogen moeten hebben om een levensvatbaar systeem te vormen. Dit gedachtegoed is verder uitgewerkt door onder anderen Ulbo de Sitter (1981) en zijn volgelingen in de moderne sociotechniek (MST), een methode waarmee je levensvatbare organisaties kunt ontwerpen. Daarbij bouw je heel bewust het benodigd regelvermogen in op elk niveau van de organisatie, zodat elk deel of elke laag zichzelf kan organiseren en een eigen omgevingsdynamiek kan hanteren. Binnen de MST wordt dit zelfsturing genoemd.

## Hiërarchie en management in de ‘vereiste’ organisatie volgens Jaques

Elliott Jaques werd in 1917 geboren in Canada. Hij studeerde medicijnen, sociale wetenschappen en psychoanalyse. Tijdens de Tweede Wereldoorlog selecteerde hij officieren voor het Canadese leger. Hij was medeoprichter van het befaamde Tavistock Institute of Human Relations (1946) en de School of Social Sciences aan de Brunel University (1964) waaraan hij lang verbonden bleef. Hij deed onderzoek in grote bedrijven en het leger in Groot-Brittannië, Australië en de Verenigde Staten. Hij was grondlegger van concepten als bedrijfscultuur en functiegebouw.

In dit artikel wil ik ingaan op zijn Stratified Systems Theory (SST), een theorie over de ‘requisite organisation’ (Jaques, 1990). Deze theorie over de vereiste organisatie gaat over de inrichting van een organisatie volgens een natuurlijke gelaagde ordening, waar-

door zowel de individuen als de organisatie als geheel zich optimaal kunnen ontwikkelen. Vereist betekent hier zoiets als onvermijdelijk, noodzakelijk of voorbestemd. Jaques' stelling is dat je, voordat je aan de slag gaat met groepsdynamiek, met leiderschap of anderszins het psychologiseren van organisatieproblematiek, je altijd eerst moet kijken naar de structuur van de organisatie. Hij stelt dat het merendeel van dit soort organisatievraagstukken een structureel fundament hebben en dus ook in de structuur opgelost moeten worden.

Jaques ontwikkelde de SST naar aanleiding van de vraag naar een rechtvaardige beloning van managers en medewerkers in een organisatie. Die rechtvaardiging, zo vond hij, kan niet liggen in de persoon maar moet liggen in het werk dat betrokkenen

doen. Daarmee stond hij voor de vraag hoe je verschillende typen werk kunt vergelijken en waarderen. Het antwoord vond hij in de definitie van werk als zijnde het oplossen van problemen.

## Ik kom geregeld managers tegen die niet goed weten wat ze bijdragen aan hun organisatie

Werk, zo stelt hij, gaat in essentie over het beoordelen van een situatie en het beslissen over de geschikte vervolgactie. Werk vindt daarmee altijd plaats in een (organisatie)-context. Want om een situatie te kunnen beoordelen en beslissingen te kunnen nemen, is een ijkpunt nodig ofwel een gewenst doel ('a what by when') dat je met dat werk wilt bereiken of realiseren. En vanuit die context moet dat werk ook verricht worden binnen de gegeven kaders, met de beschikbare middelen, methoden, kennis en vaardigheden.

Door deze specifieke 'werklessen' van beoordelen, oplossen, doel en kaders naar organisaties kijkend, zag Jaques dat het werk binnen de verschillende lagen in een organisatie wezenlijk van elkaar verschilt. Hij zag dat elke laag in een (soepel functionerende) organisatie gekenmerkt wordt door een eigen type problemen, met eigen wijzen van beoordelen, en een eigen type beslissingen en vervolgacties. Het meest bepalende verschil lag, zo zag hij, in de reikwijdte van de probleemdefinitie en oplossing. Of, in systeemtaal: in de getrokken systeemgrens, in omvang en tijd. Probleemdefinities, beoordelingen, beslissingen en acties op een hoger niveau nemen een grotere complexiteit in acht en voegen daarmee ook extra waarde toe aan het onderliggende werk.

Voor organisaties definieert Jaques in het totaal zeven niveaus van werk, die hij koppelt aan de tijdshorizon die in beschouwing wordt genomen. Omdat zijn beschrijvingen van de niveaus lastig te lezen zijn, bouw ik in tabel 1 voort op het werk van McMorland en Van Vrekhem (McMorland, 2005; Van Vrekhem, 2019).



Tabel 1. Zeven niveaus van werk volgens Jaques (1990).

Tijdshorizon	Werk	Bijdrage
1 dag tot 3 maanden	<i>Niveau van een taak</i> Benutten van eigen ervaring, kennis en voorschriften om praktische problemen op te lossen.	<i>Leveren van kwaliteit</i> Bijdragen door het goed uitvoeren van een taak volgens duidelijke voorschriften en instructies.
3 maanden tot 1 jaar	<i>Niveau van een proces</i> Hanteren van ambiguïteit, situaties meervoudig duiden en kiezen tussen alternatieven.	<i>Verlenen van diensten</i> Bijdragen door het aanbieden van een oplossing voor individuele wensen, vragen of problemen.
1 tot 2 jaar	<i>Niveau van een organisatie</i> Op elkaar afstemmen van processen tot een coherent geheel.	<i>Positioneren van de organisatie</i> Bijdragen door het creëren van een succesvolle rol en plek in een gegeven context door het optimaliseren en integreren van diverse processen.
2 tot 5 jaar	<i>Niveau van innovatie</i> Iets nieuws creëren door het afwegen en combineren van verschillende concepten, routes en/of contexten.	<i>Differentiatie, reputatie en strategische ontwikkeling</i> Bijdragen door de organisatie te laten aansluiten op en zich te onderscheiden in wijzigende contexten door het zoeken naar en creëren van de toegevoegde waarde van morgen.
5 tot 10 jaar	<i>Niveau van identiteit</i> Betekenis geven aan de identiteit en intentie van de organisatie van waaruit activiteiten in diverse contexten zich kunnen ontwikkelen.	<i>Creëren van contexten</i> Bijdragen door het ontwikkelen van bestaande en nieuwe contexten door het vormgeven van de relaties tussen de organisatie en al haar stakeholders.
10 tot 20 jaar	<i>Niveau van waarden</i> Vormen van een ethisch kader voor de verschillende maatschappelijke rollen van de organisatie gericht op de waarden van anderen.	<i>Maatschappelijke bijdrage</i> De bijdrage ligt in het vormgeven aan en realiseren van de maatschappelijke bijdragen van de organisatie in een diversiteit aan contexten.
20 tot 50 jaar	<i>Niveau van een ecosysteem</i> Coördineren van verschillende maatschappelijke bijdragen tot een geheel, ten bate van de individuele delen en het geheel.	<i>Maatschappelijke vooruitgang</i> Bijdragen door het vormen of ontwikkelen van een ecosysteem waarin alle waardesystemen zijn geïntegreerd tot een leefbaar geheel, zowel nu als in de toekomst.

In deze beschrijvingen zijn de parallellen met de processen van Beer herkenbaar.<sup>2</sup> Beer en Jaques stellen beiden dat elk type werk zijn waarde en bijdrage heeft. Ook stellen zij dat elk volgend niveau zou moeten bijdragen aan het geheel, doordat het een grotere complexiteit kan hanteren. Beer is daarbij abstracter en koppelt het werk niet meteen aan specifieke mensen die het werk verrichten. Jaques vertrok bij het kijken naar werk dat medewerkers en managers verrichten. Wellicht doordat hij naar hele grote organisaties keek, vond hij vele niveaus van werk. Wanneer een organisatie hiërarchisch zo is ingericht, stelt Jaques, versterkt de organisatie de effectiviteit, creativiteit, tevredenheid en betrokkenheid van alle medewerkers en daarmee van de organisatie als geheel. In Beers termen is er dan sprake van een levensvatbare organisatie. In mijn optiek schetst Jaques een concretere invulling van de processen van Beer.

2] Beers 1 is Jaques' niveau van een proces; 3 is organisatie; 4 is innovatie; 5 is identiteit. Jaques' niveau van een taak ligt binnen Beers proces 1. Jaques' niveau van waarden en ecosysteem zijn volgende recursieve lagen in de systeemhiërarchie van Beer.

### Mental Processing Capability

Naast deze bevestiging en concretisering van de inzichten van Beer, biedt Jaques met zijn SST nog een belangrijk inzicht over management en hiërarchie. Want het oplossen van complexere problemen vraagt ook een complexere manier van redeneren van betrokkenen. Jaques verbindt dit aan de Mental Processing Capability (MPC) ofwel de mentale verwerkingscapaciteit – of makkelijker gezegd: de systeemintelligentie – van betrokkenen. De MPC is opgebouwd uit twee delen: enerzijds de complexiteit van de informatie die iemand tot zich kan nemen, anderzijds de wijze waarop deze informatie wordt verwerkt. Het voert voor dit artikel te ver om dit verder uit te werken, maar hierin bouwt Jaques voort op het denken van Kegan en Piaget en diens navolgers. Nauwgezet doorwerkend op deze theorieën en zijn bevindingen in de praktijk, komt Jaques tot de niveaus van MPC die worden weergegeven in tabel 2.

Tabel 2. Niveaus van mentaal verwerkingsvermogen volgens Jaques (1990).

Tijdshorizon	Mentaal verwerkingsvermogen, systeemintelligentie
1 dag tot 3 maanden	Vermogen te observeren en praktisch te oordelen om problemen bij de uitvoering op te lossen
3 maanden tot 1 jaar	Vermogen data te verzamelen, contextueel te interpreteren en diagnosticeren binnen een gegeven kader en procedures
1 tot 2 jaar	Vermogen causaliteit te doorzien en alternatieve routes naar het doel te creëren
2 tot 5 jaar	Vermogen de onderliggende structuur te doorzien en te conceptualiseren
5 tot 10 jaar	Vermogen nieuwe relaties te leggen en consequenties van veranderingen te doorzien
10 tot 20 jaar	Vermogen complexe systemen te begrijpen en doorzien
20 tot 50 jaar	Vermogen complexe systemen te construeren en veranderen

Naast een beschrijving van het werk en de toegevoegde waarde van elk niveau in de organisatie, geeft Jaques dus ook een beschrijving van de benodigde competentie. Zo'n competentie is ook meetbaar en, onder de juiste condities en tot op bepaalde hoogte, ontwikkelbaar. Het beloningsbeleid dat Jaques ontwikkelde, is hierop gebaseerd en ligt ten grondslag aan veel functiewaarderingsgebouwen – al is dit achterliggende gedachtegoed vaak niet meer bekend.

## Hiërarchie en management in werksystemen volgens Hoebeke

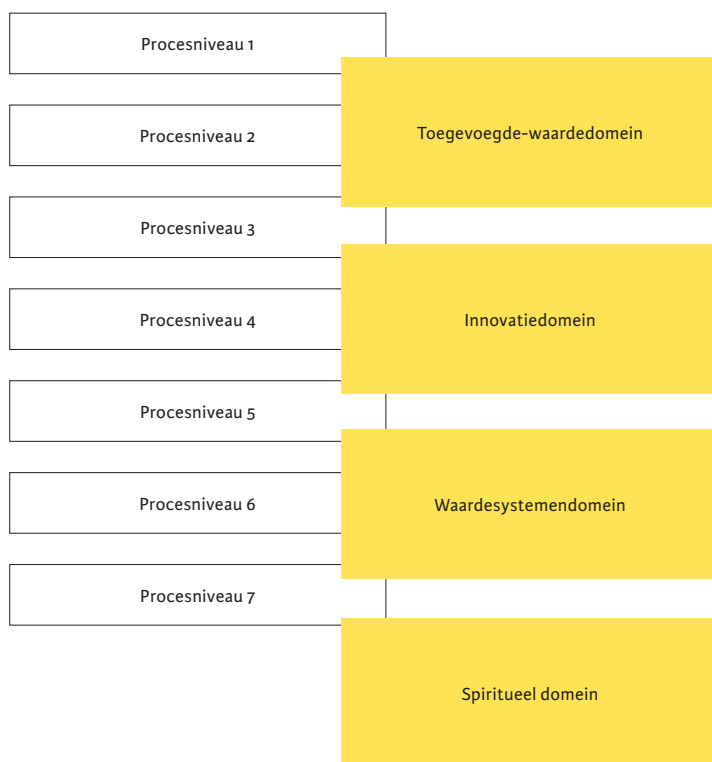
Luc Hoebeke is een Belgisch ingenieur met een sterke affiniteit voor informatietechnologie. Hij was als organisatieadviseur betrokken bij veranderingen in vele bedrijven en instellingen. Hoewel geen standaardwetenschapper was hij verbonden aan verschillende universiteiten en opleidingsinstituten in België, Nederland en Zuid-Afrika. Hij kende zijn vakliteratuur goed. Hij schreef enkele artikelen en het boek *Making worksystems better* (Hoebeke, 1994).

Kenmerkend aan zijn zienswijze is zijn sterke oriëntatie op en het serieus nemen van de dagelijkse praktijk.

Hoebeke vindt woorden als managen en organisatie maar lastig; het eerste woord omdat het zowel verwijst naar ‘responsibility’ (verantwoordelijkheid) als naar ‘accountability’ (aanspreekbaarheid/verantwoording). Eenieder is verantwoordelijk voor het eigen handelen, zo stelt Hoebeke principieel. Je kunt iemand wel aanspreken op wat anderen doen – en in een organisatie gebeurt dat ook voortdurend – maar dat vermindert de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen niet. Hij benadrukt ook dat ieder een eigen bijdrage aan het geheel heeft.

Voor wat betreft de bijdragen van mensen die rollen in de managementhiërarchie vervullen, bouwt Hoebeke door op Beer en Jaques. Ook bij Hoebeke gaat hiërarchie over een ordening van werkprocessen, waarbij de hogere werkprocessen de condities voor de lagere creëren. In tegenstelling tot Jaques constateert Hoebeke dat mensen zich vaak prettig voelen bij een werkpakket dat zich uitstrekt over drie niveaus. Op basis daarvan deelde hij de zeven genoemde niveaus van Jaques op in vier domeinen van werk: toegevoegde waarde, innovatie, waarden en het spirituele (zie figuur 2).

Figuur 2 Relatie tussen de procesniveaus van Jacques en de domeinen van Hoebeke.



De domeinen overlappen telkens een niveau, zo bevatten zowel het toegevoegde-waardedomein als het innovatiedomein het derde werkniveau van Jaques. In plaats van zeven niveaus onderscheidt Hoebeke zo vier domeinen en is de hiërarchie van Hoebeke minder steil dan bij Jaques. Net als Beer heeft Hoebeke het vooral over werkprocessen en doet hij geen uitspraken over de verdeling van het werk of over competenties. Wel werkt hij elk domein uit in een bijpassende wijze van organiseren; deze zal ik hier niet nader toelichten, maar ik kan ze wel aanbevelen.

Naast deze gelijkvormige visie op management heeft Hoebeke nog een mooi aanvullend inzicht over organisaties en management. Zo stelt hij dat we beter kunnen spreken over werksystemen dan over organisaties. Een werksysteem definieert Hoebeke als ‘a purposeful definition of the real world in which people spend effort in more or less coherent activities for mutually influencing each other and their environment’ (Hoebeke, 1994, p. 9). Deze definitie is best lastig te doorgronden; in stukjes is dat makkelijker. Het einde van de definitie is het eenvoudigst: mensen die hun best doen om

elkaar en hun omgeving door middel van meer of minder samenhangende activiteiten te beïnvloeden. Dat is in lijn met het bovenstaande. Met ‘a purposeful definition’ brengt Hoebeke een extra

## Zonder management brokkelt de coherentie af, verdwijnen emergente eigenschappen en valt de organisatie uiteen

element in, namelijk dat een werksysteem een doelbewuste uitsnede van de werkelijkheid is. Hij benadrukt daarmee twee dingen: dat de betrokkenen bewust betekenis geven aan hun werkelijkheid en dat de betekenis van het werksysteem ligt in het realiseren van een doel.

Hoebeke illustreert dit met het voorbeeld van een bibliotheek. De definitie van een bibliotheek als een ‘instelling die boeken ordelijk bewaart’ functioneert in de praktijk heel anders dan een ‘instelling gericht op het uitlenen van boeken’. In de eerste bibliotheek zijn bezoekers en leners lastig, in de tweede vormen zij de reden van bestaan. In de doel- en werkelijkheidsdefinitie ontstaat dus het grotere geheel dat de verschillende delen verbindt. Doordat de betrokkenen hun handelen baseren op die doel- en werkelijkheidsdefinitie, krijgen de activiteiten samenhang en ontstaat het werksysteem.

Met het begrip werksysteem introduceert Hoebeke betekenisgeving als cruciaal mechanisme van een organisatie. Dit bewust betekenis geven aan het doel van het werksysteem en de werkelijkheid vraagt voortdurende onderlinge interactie tussen de leden van het werksysteem. In die interacties worden het doel en de werkelijkheid gedefinieerd en daarmee ontstaat het werksysteem. Met onderlinge betekenisgevende interacties als fundament heeft een werksysteem een beperkte omvang. Je kunt niet met oneindig veel anderen interacteren. Grotere organisaties bestaan uit een netwerk van werksystemen, zo stelt Hoebeke. Wanneer de werkelijkheidsdefinitie binnen of tussen werksystemen voldoende overlapt, ontstaan coherentie in handelen en synergie. Dan heeft het geheel

meer betekenis en meer toegevoegde waarde dan de delen apart. Zo niet, dan valt het netwerk van werksystemen door incoherentie uit elkaar. De samenhang en synergie gaan verloren en het geheel valt uiteen in de kleinere delen waaruit het was opgebouwd.

Hoebeke rekt dit nog iets verder op. De doel- en werkelijkheidsdefinitie van een werksysteem zijn het resultaat van de interactieprocessen tussen alle betrokkenen. Dus niet alleen van de top van de organisatie en zelfs niet alleen van de interacties tussen alle medewerkers onderling, maar zeker ook in hun interactie met de omgeving (zoals met de klanten en eigenaren). In al die interacties en dynamiek ontstaan de definities en dus de synergie. Alle betrokkenen zijn daarbij nodig en cruciaal. Iedereen draagt bij aan het vormen en bewaken van de coherentie in de doel- en werkelijkheidsdefinitie. Daarmee zijn we beland bij Hoebeke's interpretatie van managen: het creëren van coherentie in de betekenisvolle definitie van het werksysteem in en voor haar omgeving. Die coherentie ontstaat dus in het praten, maar zeker ook in het handelen!

Volgens Hoebeke gaat managen dus over het creëren van coherentie in de doel- en werkelijkheidsdefinitie van een werksysteem of netwerk van werksystemen. Daarmee maakt Hoebeke van managen een proces waar iedereen in en om de organisatie een aandeel in heeft. Iedereen is verantwoordelijk voor het eigen handelen en werk, en in onderlinge interactie draagt iedereen bij aan de coherentie, om het geheel betekenisvol te maken en houden. Ik zie in deze definitie van managen een concretere invulling van Beers proces 5. Met Hoebeke is een organisatie naast een hiërarchische ordening van werkprocessen ook een interactief proces van betekenisgeving, waarbij alle betrokkenen een eigen verantwoordelijkheid voor het borgen van de coherentie heeft, ofwel een eigen managementrol.

## Tot besluit

In de inleiding van dit artikel schetste ik de (schijnbare) spanning tussen enerzijds hiërarchie en anderzijds zelforganisatie en zelfsturing, en de onduidelijke toegevoegde waarde van management. Daar reageerde ik op met een antwoord vanuit het systeemdenken. In het eerst deel van het artikel schetste ik dat zelforganisatie betekent dat door patroonvorming in de interacties tussen de delen, een groter geheel ontstaat; een geheel dat vervolgens conditionerend is voor de samenstellende delen. Gelaagde ordening (ofwel hiërarchie) en zelforganisatie hangen daarmee onvermijdelijk samen. Het geheel bestaat dankzij de delen en de delen dankzij het geheel. Het geheel is conditionerend, maar niet determinerend. Het deel voegt zich niet alleen naar het geheel maar heeft ook autonomie.

Vervolgens kleurde ik dat patroon van interacties tussen de samenstellende delen verder in aan de hand van het gedachtegoed van Stafford Beer, Elliott Jaques en Luc Hoebeke. De samenstellende delen definiëren zij als werkprocessen. En bij verdere explicitering komen zij tot een hiërarchische ordening van vijf processen, acht niveaus of vier domeinen. De ordeningen verschillen steeds iets, maar vertonen ook grote parallellen.

Die processen kunnen, maar hoeven niet specifiek belegd te worden bij enkele personen die zich managers noemen. Ze kunnen ook worden verdeeld over de leden van een team. De moderne sociotechniek spreekt dan over een zelfsturend team. Of ze kunnen worden belegd bij een teammanager die (zoals Hoebeke schetst) meestal zowel werk verricht op niveau 3 van het toegevoegde-waardedomein, als dat hij acteert in het innovatiedomein.

Met en door die werkprocessen draagt management bij aan de synergie, innovatie en identiteit van de organisatie als geheel. Zonder het managementwerk brokkelt de coherentie af, verdwijnen de emergente eigenschappen en valt de organisatie uiteen. Managers kunnen dus een duidelijke toegevoegde waarde hebben, door de genoemde processen serieus ter hand te nemen, de complexiteit te omarmen, problemen vanuit een bredere systeemgrens te beoordelen en op voldoende complex niveau te redeneren. Zo hebben zij een duidelijke toegevoegde waarde en dragen ze bij aan de levensvatbaarheid van de organisatie, zonder de autonomie en professionele ruimte van medewerkers in te perken en zonder oneigenlijke supervisie en controle. Want wat deze auteurs benadrukken, is dat elke laag eigen (management)werkprocessen heeft. In deze theorieën bemoeit de bovenliggende laag zich dus niet zozeer met de laag eronder, maar creëert condities en daarmee de omgeving waarbinnen de onderliggende laag kan gedijen.

#### **Agenda's bekijken**

Een mooie oefening, gericht op een concretisering van de inhoudelijke invulling van het managementwerk, is het doorlopen van de agenda's van betrokken managers. Bij elk agenda-item kun je nagaan of:

- het echt hun eigen werk is of dat het eigenlijk thuishoort bij een medewerker;
- de betreffende gesprekspartners passen bij het werk van de manager;
- de inhoud van de afspraak aansluit bij de inhoudelijke opgave die de manager moet realiseren.

Daarnaast kun je over een aantal weken beoordelen:

- welk managementwerk geen of te weinig aandacht krijgt;
- wiens werk te veel op het bordje van de manager terecht komt;
- wat de manager op de daaropvolgende laag te veel overneemt of juist laat liggen.

Overigens geldt de stelling ook andersom: binnen elke levensvatbare organisatie zijn de genoemde werkprocessen te herkennen. Maar dat werk wordt niet altijd verzet door de mensen in de ontworpen, formele, in het functiegebouw vastgelegde hiërarchie. Wanneer de ontworpen hiërarchie en systemische ordening overeenkomen, geeft dat rust en flow in de organisatie. Wanneer ze niet overeenkomen en het formele management niet het benodigde managementwerk doet – maar dit door anderen wordt gedaan, die daarvoor geen erkenning krijgen – dan geeft dat gedoe. Ook als de managementwerkprocessen niet (helemaal) gedaan worden, loopt de levensvatbaarheid van de organisatie terug.

In de praktijk zie je dit bij managers die zich verliezen in de zorg voor hun medewerkers en de teamdynamiek. Of wanneer medewerkers het wel makkelijk vinden om hun autonomie en bijbehorende verantwoordelijkheid niet op te pakken en het moeilijker werk aan hun managers over te laten. Dan neemt of heeft de formele hiërarchie geen tijd en energie om de eigen managementwerkprocessen op te pakken. Als het managementwerk dan door anderen wordt opgepakt, zullen die op den duur worden herkend als leiders. Dan ontstaat er spanning tussen de formele en informele hiërarchie. Wanneer het managementwerk helemaal niet wordt opgepakt, dan vermindert dit het zicht op de bredere omgeving en de langere tijdshorizon (de strategische blik) en verzwakt het de adaptiviteit. Dat kan een organisatie tot op bepaalde hoogte hebben, maar op een gegeven moment zullen er klanten of medewerkers vertrekken of loopt de levensvatbaarheid op een andere manier terug.

Wellicht dat de eerdergenoemde scepsis over en negatieve connotaties van management een uiting zijn van een groeiende incongruentie tussen de ontworpen hiërarchie en de zelforganiserende ordening. Maar waar vindt die groeiende incongruentie dan zijn oorsprong? Is dat een gevolg van een individualiserende en psychologiserende samenleving, sterk gericht op individuele groei en de daarvoor behulpzame coachende managementstijl? Van het beeld dat managers geen inhoudelijke kennis hoeven te hebben, maar vooral voor de medewerkers moeten zorgen? Of komt het voort uit de opkomst van het neoliberalisme, met haar impliciete mensbeeld van eigenbelang en opportunisme, dat supervisie en toezicht nodig maakt? Of ligt het eenvoudiger? Is het beschreven gedachtegoed in onbruik geraakt en weten we niet meer hoe we hiërarchie in lijn met zelforganisatie kunnen ontwerpen?

Mocht dat laatste aan de hand zijn, dan hoop ik dat dit artikel een handje kan helpen. Geeft het in deze bijdrage beschreven gedachtegoed ook antwoord op de vraag wat een specifieke manager in een specifieke organisatie moet doen? Nee, dat niet. Want wat dat managementwerk inhoudelijk precies inhoudt, is afhankelijk van de organisatie-identiteit, de toegevoegde waarde die de organisatie levert aan de omgeving en de dynamiek in die omgeving. Dat kan en moet telkens situatiespecifiek worden ingevuld. Dat is wel een puzzeltje, maar het kan wel lukken (en is zelfs leuk om te doen). ■

## Literatuur

- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Chichester: Wiley.
- Capra, F. & Luisi, P.L. (2014). *The systems view of life. A unifying vision*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eoyang, G.H. & Holladay, R.J. (2013). *Adaptive action. Levering uncertainty in your organization*. Stanford: Stanford University Press.
- Hoebeke, L. (1994). *Making work systems better: a practitioner's reflections*. Chichester: Wiley.
- Jaques, E. (1990). *Requisite organization. A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*. Gloucester, MA: Cason Hall.
- Kessener, B. & Oss, L. van (red.) (2019). *Meer dan de som der delen. Systeemdenkers over organiseren en veranderen*. Deventer: Management Impact.

- McMorland, J. (2005). Are you big enough for your job? Is your job big enough for you? Exploring levels of work in organizations. *Business Review*, 7(2), 75-83.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: productieorganisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Deventer: Kluwer.
- Vrekhem, F. van (2019). Waardecreeatie als het waarom van organisatie en individuen. In B. Kessener & L. van Oss (red.), *Meer dan de som der delen. Systeemdenkers over organiseren en veranderen* (pp. 357-373). Deventer: Management Impact.
- Wheatley, M.J. (2006). *Leadership and the new science. Discovering order in an chaotic world*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.

*Auteur*



**Ir. B. Kessener** draagt als zelfstandig organisatieadviseur bij aan het ontwerp en de ontwikkeling van maatschappelijke organisaties. Ze is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen en geassocieerd met Sioo.  
Website: [www.brechtjekessener.nl](http://www.brechtjekessener.nl).  
E-mail: [brechtje@brechtjekessener.nl](mailto:brechtje@brechtjekessener.nl).

