

## 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/2066/67253>

Please be advised that this information was generated on 2021-05-18 and may be subject to change.

# Boekbesprekingen

---

## De vierde managementcrisis

Rob Land (2003), *De vierde managementcrisis: innoveren naar vraaggestuurd management*. – Scriptum ([www.scriptum.nl](http://www.scriptum.nl)); € 34,95; ISBN 90 5594 165 4  
*Michiel Schoemaker*

Met het boek *De vierde managementcrisis* schetst Rob Land een perspectief over nieuwe vormen van organiseren. Centraal in het boek staat de stelling dat de organisatie zoals we die tot ver in de twintigste eeuw hebben gekend, de hiërarchische organisatie, haar langste tijd gehad heeft. Vraaggestuurd organiseren is de moderne managementopgave. Veel organisaties zijn daarmee bezig, maar het veranderingsproces naar die nieuwe vorm van organiseren gaat niet zonder slag of stoot.

Het thema dat Land behandelt, is niet nieuw. De laatste jaren is veel gepubliceerd over nieuwe vormen van organiseren. Organiseren waarin netwerkvorming, vraaggestuurd werken en omgaan met een complexe en turbulente omgeving centraal staan. Toch is het boek van Land om een aantal redenen de moeite waard om te lezen. Allereerst is het boek een neerslag van een uitgebreid onderzoek dat Land gedaan heeft in meerdere organisaties. Daarmee biedt dit boek veel meer dan de normatieve managementliteratuur waarmee we de laatste jaren als geïnteresseerde lezers worden belaagd. Ten tweede plaatst Land in zijn boek de ontwikkeling naar vraaggestuurd organiseren in een bredere context: hij biedt een doorkijk naar maatschappelijke ontwikkelingen en plaatst een en ander in een filosofische context. Hij laat daarmee zien, en daar verwijst de titel van het boek naar, in welke crisis veel organisaties zich momenteel bevinden.

### De crisis

Individualisering is een dominante trend in westerse culturen. Het betekent dat mensen zichzelf gaan sturen in een samenleving met steeds meer complexiteit en dynamiek. Steeds duidelijker blijkt dat deze maatschappelijke ontwikkeling naar zelfsturing haaks staat op beheersing van bovenaf door managers en bestuurders. Land plaatst deze ontwikkeling in het gedachtegoed van Arnold Cornelis.

Volgens hem is de besturing in de westerse samenleving eerst veranderd van kleinschalige sturing in familieorganisaties in een dorp naar grootschalige sturing van internationale massaproductieorganisaties met behulp van sociale regelsystemen. Nu schiet ook dat besturingssysteem steeds meer te kort en maken we de opkomst mee van het 'communicatieve zelfsturingssysteem'. Fundamenteel nieuw aan dit systeem is dat het het eerste systeem is dat uitgaat van de sturingsmogelijkheden van het individu in plaats van collectieve sturing van bovenaf. In totaal kent de ontwikkeling van het familiesysteem naar het communicatieve zelfsturingssysteem vier ontwikkelingscrises. In het boek worden de vier crises beschreven waarbij met name wordt ingegaan op de vierde crisis.

### **Naar nieuwe vormen van organiseren**

De oplossing voor de vierde crisis zit volgens Land in vraaggestuurd management. Bij vraagsturing gaat het erom dat de vraag van een cliënt door de betrokken dienstverlenende organisatie(s) wordt opgepakt als een specifieke vraag. 'Wat vraagt deze cliënt in deze situatie van ons en hoe kunnen wij in onze dienstverlening toegevoegde waarde leveren in de beleving van deze cliënt?' De hele organisatie dient op dit proces te worden ingericht. Dat vraagt om netwerkvorming en een andere rol van managers én medewerkers in dienstverleningsprocessen. Voor het samenspel tussen managers en medewerkers betekent dit: eenzijdige beheersing van bovenaf in piramide-organisaties loslaten en samen leren sturen van binnenuit in dienstverleningsketens van klant tot bestuur. Dit maakt een organisatorische setting met vraagsturing én partnership tegelijkertijd mogelijk. En dat levert prestatieverbetering op.

In de analyse van de praktijk laat Land zien dat aanzetten in de richting van vraaggestuurd management er al wel zijn, zoals de manager als coach, maar dat het hele concept in veel organisaties nog niet consistent in beeld is. En daarin zit wel de echte winst: vraagsturing werkt alleen als management ook vraaggestuurd wordt.

Dat hele concept is gebaseerd op een andere manier van organiseren, maar ook op een ander mensbeeld. Dit laatste betekent dat niet alleen de organisatie van vorm moet veranderen, maar dat ook de 'arbeidsverhoudingen' aan een ingrijpende vernieuwing toe zijn. Ook hier is communicatieve zelfsturing weer het wenkend perspectief.

In essentie komt de ontwikkeling naar het communicatieve-zelfsturingssysteem voor mensen in organisaties vooral neer op het nemen van een emotionele barrière in teamontwikkeling. Van beheersend sturen of gestuurd worden in ongelijkwaardige relaties naar partnersturing: samen sturen van binnenuit. Er ontstaat volgens Land zo een nieuwe werk- en managementomgeving voor mensen. De manager-coach stuurt en faciliteert het team vooral als geheel en verwacht van het team dat het zelf in het eigen domein de eigen verantwoordelijkheid waarmaakt in een flexibel onderling samenspel.

### **Oordeel**

Het boek *De vierde managementcrisis* is de moeite waard omdat het gebaseerd is op praktijkonderzoek, maar ook omdat het een aantal ontwikkelingen die in

organisaties gaande zijn, in een maatschappelijke en filosofische context plaatst. Dat maakt het een gedegen werk in de recente managementliteratuur. Je moet er wel voor gaan zitten: het boek is omvangrijk en brengt veel zaken met elkaar in verband. Een nadeel daarbij is het feit dat Land op een aantal plekken wat breed-sprakig is. Dit komt, omdat dit boek is voortgekomen uit een proefschrift. Dat het boek omvangrijk is, onderkent Land zelf ook: hij geeft de lezer in het begin een *roadmap* mee hoe het boek te lezen. Dat is handig, want zo kun je als lezer ‘via de hoofdroute’ door het boek (wellicht meer geschikt voor mensen uit de ‘drukke’ praktijk) en kun je ‘via omwegen’ door het boek (geschikt voor onderzoekers). In ieder geval een boek dat onderzoekers en mensen in de praktijk inzichten en handleidingen biedt over de huidige stand van zaken in organiseren en de koers die organisaties zouden moeten volgen in de nabije toekomst.