

# Megatrends: een nieuw soort betovering

Luchien Karsten

*De zeven megatrends die Van der Heijden onderscheidt in zijn artikel hebben een wervend karakter: het zijn de lokroepen van de naderende toekomst. Onwillekeurig gaan bij het lezen van zo'n betoog over megatrends de gedachten uit naar de vraag op welke wijze is teruggeblikt om tot deze zeven megatrends te komen. In wat voor een context liggen de geschetste ontwikkelingen aangaande werk en werken eigenlijk ingebed?*

Sinds de jaren tachtig is er een dwingend beeld ontstaan omtrent de noodzaak om bureaucratische organisaties te veranderen in post-bureaucratische of ondernemender vormen van organiseren. Twijfels over het functioneren van de bureaucratie waren wel eerder geuit, maar in de jaren tachtig leek het klimaat rijp voor een serieuzere analyse. Bedrijven als Toyota, Sony en Panasonic hadden laten zien dat ze dankzij een andere omgang met hun personeel superconcurrerend konden worden. Het management was er vooral op gericht om de ideeën en kennis van de werknemers aan te spreken en hen te ondersteunen bij het vergroten van hun competenties.

De roep om een fundamentele transitie richtte zich zowel op het bedrijfsleven als op overheidsorganisaties. In beide gevallen gaat het erom dat organisaties excellenter gaan functioneren, zoals Peters en Waterman met *In Search of Excellence* (1982) op pakkende wijze hebben duidelijk gemaakt. Osborne en Gaebler herhaalden tien jaar later dezelfde boodschap met *Reinventing Government*. Opmerkelijk genoeg lijkt een aantal trends die Van der Heijden heeft gesignaleerd, binnen dat pleidooi voor een transitie te passen: medewerkers moeten 'ondernemender' worden, zich 'verantwoordelijker' gedragen, een 'pluriformere' samenleving respecteren, zich 'grenzelozer' opstellen en 'digitalisering' als drijvende motor accepteren.

Zoals de lezer zal hebben gemerkt is het rijtje trends hier echter omgedraaid. Daarmee verandert het zicht op digitalisering als de dominante 'driver', de moedertrend. Dit is gedaan omdat het aanvechtbaar is te veronderstellen dat de overige trends aangestuurd worden door een 'technology push'. Laten we dat punt met een historische vergelijking

Prof. dr. L. Karsten is hoofd van de vakgroep International Business and Management en hoogleraar aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

illustreren. Aan het begin van de eerste industriële revolutie stond concentratie van arbeidskrachten in de Engels textielfabrieken op de voorgrond, om beter controle te kunnen uitoefenen. Het gebruik van stoommachines volgde om meer tijd te besparen ('time saving heuristic'). Tijdens de tweede industriële revolutie kwamen technologische vernieuwingen tot stand in Duitsland, maar de productievernieuwingen in de Verenigde Staten – de bakermat van die tweede industriële revolutie – kwamen door organisatorische veranderingen tot stand ('labor saving heuristic'). We hoeven het werk van F.W. Taylor maar in herinnering te roepen om dit nog eens te onderstrepen. Van een wetenschappelijke aanpak was daarbij helemaal geen sprake.

Over het algemeen wordt verondersteld dat de digitalisering het kenmerk is van de derde industriële revolutie. Met het omkeren van het lijstje megatrends kunnen we ineens anders kijken naar de veronderstelling dat het proces van 'digitalisering' een natuurverschijnsel is met een onvermijdelijkheidskarakter, zoals het artikel suggereert. Dat biedt de gelegenheid de vraag te stellen welke sociaaleconomische krachten schuil gaan achter die noodzaak tot een transitie, waarin een aantal van die trends zo wonderwel past.

Tom Peters wierp zich op als spreekbuis van die krachten en riep in *Liberation Management* (1992) op tot een gepassioneerde en publieke haat jegens allerlei vormen van bureaucratie en bureaucratisme. De door hem gecoördineerde haat heeft bestuurders, managers en bewindhebbers de gelegenheid geboden om hun veren af te schudden van de traditionele 'organisatieman' die vooral gericht is op het handhaven van regels en procedures, en ondernemender te gaan handelen. Ter versterking van een opkomend ondernemersklimaat pleitte J. Champy, bekend van *Reengineering Management*, drie jaar later voor het belang van charismatische leiders met de opdracht 'to rearrange the quality of people's attachments – to their work and to each other'. Dergelijke invloedrijke auteurs maakten op spraakmakende wijze de geesten rijp voor de noodzaak van een transitie om organisaties efficiënter, klantgerichter en winstgevender te maken. De algemeen gedeelde opvatting was en is dat de digitale revolutie een dergelijke omslag verder zal faciliteren.

*Er is een nieuw soort  
betovering ontstaan in  
de vorm van megatrends*

Met het verdwijnen van allerlei bureaucratistische organisatievormen verdampt het gevaar van een onttoverde wereld die Max Weber in het verschiep had zien liggen. De verstikkende greep van de bureaucratie op het maatschappelijke leven behoort dan tot het verleden. Weber had overigens niet veel sympathie voor toekomstvisies en adviseerde degenen die dat interesseerde om vooral naar de bioscoop te gaan. Hoe dan ook, de overgang naar postbureaucratistische organisatievormen wordt heden ten dage gerechtvaardigd door te wijzen op het verdwijnen van

de traditionele arbeidsverdeling, het opheffen van de scheiding tussen hoofd en hand, het decentraliseren van besluitvorming en het erkennen van diversiteit in opvattingen en belangen in organisaties. Er is sprake van de opkomst van postfordistische, high performance-, netwerk- en 'adhocratische' organisaties om er maar een paar te noemen. Deze nieuwe organisatievormen krijgen te maken met een commercialisering van bestuurskennis in de vorm van populaire managementconcepten die fragmentering, discontinuïteit en chaotische bestuursprocessen pretenderen tegen te gaan. Verder is er een nieuw soort betovering ontstaan in de vorm van tot de verbeelding sprekende megatrends. En daar moet het management iets mee. Daar waar Weber voor het functioneren van de bureaucratie een overgang noodzakelijk achtte van de charismatische naar de rationele/legale autoriteit, klinkt bij het verdedigen van postbureaucratische organisatievormen de roep om charismatische leiders. Van hen wordt verwacht dat zij gesignaleerde trends en bijpassende

*Waarom zou onzekerheid  
een trend moeten zijn?*

managementconcepten uitdragen in missies en visies die in veranderde bedrijfsculturen worden vastgelegd. Hun aanpak wordt, zoals ook het artikel laat zien, voorzien van labels als CSR en CRM. Op zo'n manier ontstaat een rare vermenging tussen trends en concepten. Labels dragen een 'verrijkende' strategie uit, waarachter de werknemers zich kunnen scharen. Managementconcepten dragen iets bij zich van een evangelisatiebehoefte. Charles Handy wees in *De dorstige geest: een kritische blik op het kapitalisme* (1998) op het verschijnen van een vage, maar inspirerende taal, die wordt gebruikt om organisaties te herschrijven als een soort spirituele kruistocht. Veel van de managementconcepten die daarbij gebruikt worden, blijken echter een modieus karakter te hebben met een korte levenscyclus. Om slechts één voorbeeld te geven: CRM was erg populair in de jaren negentig, maar F. Newell, een van de protagonisten, signaleerde dat er nauwelijks echte aandacht werd besteed aan de klanten. Informatievergaring over de klanten stond centraal. Daarom draaide hij het label in 2003 om tot CMR oftewel Customer Management Relationship. Weerspreekt het nieuwe label het oude en zo ja, wat zegt dat dan over de trend van digitalisering, zo kan men zich afvragen?

Naast de positieve trends onderscheidt Van der Heijden ook een trend tot onzekerheid, die overspannen verwachtingen over de andere trends enigszins tempert. Deze trend is van nostalgie doortrokken, immers de bureaucratische samenleving was gebaseerd op stabiliteit en zekerheid. In de postbureaucratische samenleving zou er sprake zijn van toeneemende onzekerheid. Toch wordt in het artikel nergens gewag gemaakt van het feit dat onzekerheid meestal wordt gecreëerd door bepaalde personen en groepen met een specifiek belang. Waarom zou onzeker-

heid een trend moeten zijn? De historicus Jean Delumeau beschreef in *La peur en Occident* (1978) hoe tussen de veertiende en achttiende eeuw vanuit bepaalde belangen angst en onzekerheid werden gevoed en onwetendheid in stand gehouden. Sindsdien is er veel veranderd op het gebied van onwetendheid en wordt het optreden van bepaalde belangen beter onderkend. Voor sommige auteurs, zoals Ulrich Beck en Anthony Giddens, vormt dat aanleiding om te stellen, dat naast postbureaucratische organisaties, waarbinnen de gesignaleerde trends passen, er ook maatschappelijke ontwikkelingen zijn die zij als laatmodern typeren. Zij wijzen op een proces van democratisering van kennis: niet-gouvernementele organisaties, actiegroepen en single-issue-groepen verheffen hun stem om het milieu te beschermen, vervuiling tegen te gaan, onrecht te bestrijden, veiligheid veilig te stellen. Zij vragen aandacht voor fair trade, geestelijke gezondheid, een betere balans tussen leven en werken. Zij uiten hun twijfel over de veronderstelling dat meer welvaart ook meer welzijn genereert en wijzen op de onvoorzien gevolgen van de mondialisering. In het bedrijfsleven en overheidsorganisaties wordt dit reflexieve denken zichtbaar door de roep om meer horizontale communicatie en minder controle ‘up and down the hierarchy’ (Robert, 2004). Zou dit ook geen trend kunnen zijn?

*Digitalisering kan een democratischer gezindheid van organisaties faciliteren*

Wat in het lijstje trends gemist wordt, is het zicht op een democratischer gezindheid in de benadering van werk en werken binnen organisaties. Weliswaar wordt ingestemd met het pleidooi om ‘burger te zijn in de participatiemaatschappij’, maar dat heeft in deze context alleen betekenis als medewerkers, zijnde diezelfde burgers, ook daadwerkelijk inspraak hebben en betrokken zijn bij het opstellen van en uitvoeren van organisatiestrategie en beleid. In navolging van T.H. Marshalls onderscheid tussen burgerlijke, politieke en sociale rechten (*Citizenship and Social Class*, 1950) die in de negentiende en twintigste eeuw het maatschappelijke landschap zo ontzettend hebben veranderd, zou toch het verkennen van stappen in de richting van organisatorisch burgerschap in de 21e eeuw op zijn plaats zijn. Maar misschien kan dat alleen als de overgang van postbureaucratische naar laatmoderne vormen van organiseren als uitgangspunt wordt genomen om de relatie tussen werken en werk in de laatmoderne samenleving in trends uit te drukken. Afhankelijk van de wijze waarop organisaties dan worden ingericht, kan digitalisering een democratischer gezindheid van organisaties faciliteren en een kritisch discours over toekomstige organisatorische ontwikkelingen stimuleren. Hopelijk wordt dan ook een trend naar een andere stijl van management zichtbaar, die in dit overzicht van trends node gemist wordt.

### Literatuur

- Champy, J. (1995), *Reengineering Management*, New York: Harper Collins.
- Delumeau, J. (1978), *La peur en Occident*, Paris: Fayard.
- Handy, Ch. (1998), *De dorstige geest: een kritische blik op het kapitalisme*, Amsterdam: Contact.
- Marshall, T.H. (1950), *Citizenship and Social Class*, Cambridge University Press.
- Osborne, D. & T. Gaebler (1992), *Reinventing Government*, Reading MA: Addison-Wesley.
- Peters, T. (1992), *Liberation Management*, New York: Pan.
- Peters, T. & P. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper Collins.
- J. Robert (2004), *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press.