

# Nieuwe deugdelijkheid ondergraaft de kenniseconomie

Prof. dr. R.J. Tissen is hoogleraar Bedrijfskunde Universiteit Nyenrode ([www.renetissen.com](http://www.renetissen.com)) en vennoot Holland Consulting Group te Amsterdam. Drs. F.R.E. Lekanne Deprez is directeur ZeroSpace Advies BV en part-time associate professor/lector Kennisorganisaties en Kennismanagement, Hogeschool Zuyd, Heerlen en is als senior lecturer verbonden aan Nyenrode (Human Resources Management), [www.zerospaceadvies.nl](http://www.zerospaceadvies.nl).

**Organisaties scheppen steeds minder een klimaat waarin vernieuwing kan gedijen. De mentale bewegingsruimte die daarvoor nodig is, wordt teveel ingeperkt. Onder het motto van hernieuwde deugdelijkheid leiden steeds meer organisaties aan een overmaat van regelzucht, standaardisering en conformisme. Het einde daarvan is nog niet in zicht, de concurrentiekracht van Nederland krijgt het nog zwaar te verduren.**

Langzaam maar zeker zijn wij bezig om de essentie van de kenniseconomie te ondermijnen: door het vermogen van mensen in organisaties om anders te kunnen zijn, te kunnen denken en te kunnen doen onder druk te zetten. Kennisbewustzijn, inspiratie, bezieling en creativiteit hebben in ondernemingen en organisaties plaatsgemaakt voor kennisonderschatting, eenvormigheid, eenzijdigheid en conformisme. Deze pijlers van wat wij noemen de 'nieuwe deugdelijkheid' gaan vergezeld van angsthazerij en conservatisme. Halfslachtig beleefde waarden en normen – in de wandelgangen meer dan eens 'wormen en maden' genoemd – worden in combinatie met regelzucht van stal gehaald. Strikte naleving wordt simpelweg afgedwongen. De 'vrije mentale ruimte' – essentieel voor het bevorderen van een creatief en inspirerend klimaat binnen organisaties – wordt ernstig bedreigd.

De oplossing – meer mentale ruimte in ondernemingen – is niet met een eenvoudige managementbeslissing te bereiken, maar moet worden gezocht in hervorming van de structuur van organisaties. Moderne organisaties maken onderscheid in de mate van mentale ruimte die nodig is om succesvol te zijn en richten zo hun structuur in.

Op welke wijze kan dit worden aangepakt? Kan de beperking van de mentale ruimte worden gestopt? Zijn er organisatievormen die de mentale ruimte – en daarmee het innovatieve vermogen van organisaties – weer terugbrengen?

In dit artikel onderzoeken wij de factoren die van invloed zijn op de mentale ruimte in organisaties en ondernemingen. In het eerste deel komt de afnemende mentale ruimte aan bod en gaan wij in op drie belangrijke trends, namelijk die van standaardisatie, conformisme en vereenzelviging en het risicomijdende gedrag dat daar in veel ondernemingen nauw mee samenhangt. In het tweede deel bespreken wij een aantal traditionele, maar vaak tekortschietende oplossingen voor het probleem, zoals de opvatting dat meer diversiteit van denken in organisaties bereikt kan worden door enkele managementgerichte – populistische – veranderingen in het benoemingsbeleid van organisaties. Meer mentale ruimte ontstaat niet (alleen) door het benoemen van andersdenkenden. In het derde deel gaan wij in op een methode die naar onze mening tot meer innovatie in organisaties kan leiden en die is gebaseerd op de relatie tussen mentale ruimte en de structuur van organisaties. Organisaties zullen in de toekomst verschillen in hun behoefte aan mentale ruimte van mensen. De opvatting dat organisaties eigenlijk een zo groot mogelijke mentale ruimte aan (alle) mensen moeten bieden, om zich zodoende tijdig en goed aan wisselende omstandigheden te kunnen aanpassen, stellen wij ter discussie. Niet elke organisatie heeft evenveel mentale ruimte nodig. Wij lichten dit toe aan de hand van een nieuw ordeningsprincipe van organisaties dat zich laat samenvatten als de 'space dictates structure'-benadering. De theoretische en praktische inhoud en relevantie

van deze benadering wordt door ons geschetst en besproken in het perspectief van heersende opvattingen over organisatiestructurering. Specifieke organisatievormen als de modulaire, cellulaire en circulaire organisatie komen aan bod. Het artikel sluit met een korte vooruitblik.

### Het gebrek aan innovatie

Bij innovatie gaat het om mentale ruimte. Weinig besproken, maar een relevant criterium bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Het is een mantelbegrip dat aangeeft in welke mate managers en medewerkers vrij zijn, dan wel zich vrij voelen, om naar eigen inzicht bij te dragen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, onder meer door het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Op een voor hen eigen wijze.

De combinatie van mentale ruimte en visie vormt de basis – het vertrekpunt – voor een klimaat van vernieuwing. Dit klimaat werkt vervolgens aantekelijk op mensen die ‘iets’ anders te bieden hebben, of op mensen die anders zijn dan in het ‘mainstream’-denken past. Zo vergroot de mentale ruimte zich en neemt het vernieuwingsvermogen van ondernemingen toe. Zodra de mentale ruimte in een onderneming afneemt, neemt ook de ruimte voor vernieuwing af.

Een nieuwe wetmatigheid op het niveau van ondernemingen lijkt zich hier voor te doen, namelijk de Wet van Zelfbeperking van Succes. Ondernemingen zitten vaak zonder het zelf te merken zichzelf in de weg en zijn daardoor te vergelijken met kikkers die zich ongemerkt in steeds warmer water bevinden. Totdat zij verlamd raken en sterven. Van de schrik.<sup>1</sup> Managers zijn meer te vergelijken met lemmingen. Die storten zich – zoals bekend – om de zoveel tijd en met volle overtuiging in zee.

Jaren geleden was in dit verband het hoofdkantoor van IBM in de Verenigde Staten synoniem voor hoogopgeleide kenniswerkers ‘in blauwe pakken’. Bij IBM vond geen ‘blue collar’-werk plaats, maar ‘blue suit’-werk. Iedereen die er enigszins toe deed droeg een blauw kostuum en dat heeft IBM geweten. Het heeft de onderneming jaren gekost om meer divers, meer creatief, meer onderscheidend en daardoor meer succesvol te worden.<sup>2</sup>

### Drie trends: standaardisatie, conformisme en vereenzelviging

De mentale ruimte in ondernemingen wordt door drie actuele trends in organiseren en managen steeds verder verkleind, namelijk die van het standaardiseren van kenniswerk, die van conformisme en die van

vereenzelviging. Het standaardiseren van kenniswerk heeft sluipend zijn intrede in organisaties gedaan, maar wordt nu steeds meer zichtbaar. Voorbij zijn de tijden dat kenniswerkers zich een ‘status aparte’ konden aanmeten vanwege de aan hen toegeschreven unieke kennis. De praktijk heeft inmiddels geleerd dat veel kennis in organisaties eerder routinematig is dan uniek. En vooral de introductie van de eerste generatie toepassingen van kennismanagement heeft duidelijk laten zien dat een aantal kenniswerkers weliswaar zelf van mening was over unieke kennis te beschikken, maar de praktijk juist het tegenovergestelde – routinekennis – liet zien.<sup>3</sup>

Veel kennis – zo blijkt in de praktijk – kan gewoon worden vastgelegd in regels, richtlijnen en procedures, al dan niet geautomatiseerd. De rest is doorgaans overbodig. Hier ligt het – inmiddels gevestigde – inzicht aan ten grondslag dat ondernemingen eerder last hebben van een teveel aan kennis, dan aan een overmatig gebruik ervan. Ondernemingen worden wél intelligenter, maar niet erg snel.

Standaardiseren is goed om meer efficiëntie van kenniswerk te bereiken en ook om een hogere arbeidsproductiviteit te kunnen realiseren. En wel van die functies en functionarissen die traditioneel vanwege hun imago en positie als ‘hoogopgeleide’, min of meer vrij van regulering en van andere beperkingen, konden werken. Het principe van ‘hoe hoger, hoe vrijer’ (in het geval van managers) staat in toenemende mate onder druk evenals het principe van ‘hoe moeilijker, hoe ongreijbaarder’ (bij specialisten). Veel *weten* wil inmiddels lang niet altijd zeggen dat ook van veel *kunnen* sprake is.

Opvallend is dat van standaardiseren vaak wordt gezegd dat het juist bevorderend werkt op de mentale ruimte in ondernemingen. Immers het ‘laagwaardige’ deel van op zich intelligente arbeid kan en wordt dan overgenomen door geautomatiseerde systemen – een proces dat al langere tijd gaande is – waardoor er tijd vrij komt om het échte werk te doen. Althans, dat wordt beweerd. Het is de vraag of dit waar is. Van veel kenniswerkers is bekend dat zij het routinewerk nodig hebben om contact te kunnen houden met de realiteit van de onderneming waarin zij werken.

Juist daardoor komen zij op nieuwe gedachten en mogelijkheden. De mentale ruimte die zij voor hun werk nodig hebben is kennelijk niet onbegrensd, maar wordt beïnvloed door routines. Op die manier

## Zodra de mentale ruimte in een onderneming afneemt, neemt ook de ruimte voor vernieuwing af

1. C. Handy, *The Age of Unreason*, Arrow Books, London, 1989.
2. L.V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, Harper Business, New York, 2002.
3. F.R.E. Lekanne Deprez, ‘Van elementaal belang: kennismanagement als waardeversneller’, *Oratie, Hogeschool Zuyd, Maastricht, 2003* ([www.zerospaceadvies.nl](http://www.zerospaceadvies.nl)).

voorkomen kenniswerkers dat er te veel prestatiedruk ontstaat op de niet routinematige aspecten van hun werk.

Voorzover standaardisatie de mentale ruimte in ondernemingen beperkt, wordt die ruimte nog verder verkleind door de snel toegenomen regelzucht in organisaties en de toegenomen druk op mensen om zich aan de regels – in de letterlijke zin van het woord – te houden. Deze trend naar conformisme kwam in een stroomversnelling terecht, toen ondernemingen meer en meer aandacht kregen voor risicomanagement.

#### *Goed of slecht? Risicomanagement*

Risicomanagement staat momenteel hoog op de managementagenda en is het rechtstreekse gevolg van het streven van ondernemingen naar herstel

van vertrouwen bij de (wereldwijde) samenleving. De recente ‘killer scandals’ hebben in dit verband tot het inzicht geleid dat in ondernemingen te veel mensen ‘op niveau’ werkzaam zijn met een te grote mate van vrijheid van

denken en handelen. Waardoor zij zich soms meer risico’s permitteerden dan wenselijk was – en is – ook voor hen persoonlijk. Hoewel het ondernemend gedrag van managers en medewerkers in de jaren van economische voorspoed krachtig werd aangemoedigd door bonussen, ‘fringe benefits’ en andere plezierige zaken, bleken de uiteindelijke risico’s toch te groot te zijn. Hoog tijd om dit gedrag te beperken.

Zo wordt de interne controle in ondernemingen momenteel zo verscherpt dat in grote organisaties soms zelfs de functie van risicomanager tot directiefunctie wordt verheven, zoals bij een aantal grote accountantskantoren het geval is. Het is nog maar opvallend kort geleden dat diezelfde functie zich slechts moeizaam een plekje binnen de afdeling kwaliteitszorg wist te bemachtigen, als deze er al was. Andere, zoals Ahold, doen het voor het oog intelligenter. Zij benoemden een praktiserend advocaat in de raad van bestuur. Daar gaat een ‘prettig afschrikwekkende’ werking naar alle kanten vanuit, dus niet alleen extern, maar ook intern.

En dat allemaal onder druk van een aantal – vooral Amerikaanse – toezichthoudende organen, die eerder meer dan minder regelgeving van het gedrag van managers nastreven. De argwaan regeert en

daar is ook aanleiding toe.

Met deze toegenomen aandacht voor ‘compliance’ – het chique broertje van conformisme – is op zichzelf niets mis. Compliance is niets meer of minder dan een breed regulerend kader en is zelfs noodzakelijk omdat de naleving ervan aan ondernemingen een hernieuwde ‘license to operate’ geeft, een predikaat waar veel ondernemingen dringend om verlegen zitten. In dit verband zijn Shell en andere grote ondernemingen goede voorbeelden. Zij dienen onder de constante aandacht van (mondiale) aandeelhouders en (even mondiale) media een adequate weg te vinden tussen vertrouwen en visie, en tussen ondernemerschap (proberen) en belofte (realiseren).

Toch is het de vraag wanneer compliance overgaat in conformisme en wanneer conformisme tot zodanig risicomidgend gedrag van mensen leidt, dat noodzakelijke vernieuwing niet meer of niet meer voldoende tot stand komt. Wanneer gaat conformisme over in vervlakking en eenvormigheid? Wanneer zijn regels in staat om de complexiteit van de ondernemingsbesturing te bevatten?

#### *Focus: meedoen of wegwezen?*

Van de meeste managers en medewerkers wordt inmiddels gevraagd dat zij zich in hoge mate vereenzelvigen met de strategische richting, de visie, missie en doelstellingen van de onderneming waarvoor zij werken. Voor afwijkende inzichten en opvattingen is steeds minder ruimte. Alle neuzen moeten één kant op staan, alle energie moet doelgericht ingezet worden.

Deze benadering van ‘wie niet voor mij is, zal niet lang(er) meedoen’ is bekend geworden onder het motto dat alleen focus tot de gewenste (groei)resultaten van ondernemingen kan leiden. Focus is hét parapluwoord in ondernemingen geworden voor het snijden in al die activiteiten en werkzaamheden die niet langs lineaire weg tot (kortetermijn)succes leiden.

Dat is onder andere het geval op het niveau van ondernemingen als geheel, op grond waarvan bijvoorbeeld Unilever een aantal jaren geleden besloot om haar omvangrijke portfolio van merken terug te brengen tot een beperkt aantal kansrijke merken, die als groeiversnellers konden fungeren.

De gedachte achter deze strategische ingreep was simpel en – op het eerste gezicht – overtuigend. Liever de ‘interne’ aandacht richten op een beperkt aantal écht belangrijke zaken, dan op een brede waaier van activiteiten en werkzaamheden die de aandacht alleen maar afleiden. Helaas zijn de resultaten van Unilever er (nog) niet naar en zal de toe-

**In veel organisaties is inmiddels de situatie ontstaan dat kenniswerkers weliswaar acte de présence geven, maar in werkelijkheid mentaal afwezig zijn**

komst leren of een strategie van gerichte aandacht beter werkt dan een strategie van gespreide aandacht. Ook intern, aan de binnenkant van ondernemingen, is de trend naar (meer) focus goed zichtbaar. En ook hier moet gespreide aandacht plaatsmaken voor gerichte aandacht. ‘Denk aan niets anders dan aan het belang van de organisatie en aan het realiseren van je kortetermijndoelstellingen’, is een veelgehoorde opmerking in moderne organisaties. De introductie van de populaire Balanced Scorecard in organisaties heeft inmiddels – in weerwil van de goede bedoelingen – niet tot een gezonde balans geleid tussen de bedrijfsdoelstellingen enerzijds en de persoonlijke doelstellingen van managers en medewerkers anderzijds. Eerder is van het tegenovergestelde sprake. De Balanced Scorecard richt zich in de praktijk inmiddels meer op het maken van afspraken over concrete bedrijfsdoelen die moeten worden gerealiseerd, dan dat het een ontwikkelingsinstrument is waarin sprake is van een ‘two sides of the same coin’-benadering. Bij een dergelijke benadering zou er ook oog zijn voor de inzetbaarheid van mensen op de lange(re) termijn. Sommige ondernemingen gaan echter zelfs zover dat zij – met name in hun verkoopafdelingen – op dagbasis afspraken met medewerkers maken over de te realiseren doelstellingen. Door meer focus in hun werk aan te brengen ‘trekken’ managers ondernemingen als het ware naar de korte termijn. Dat is verklaarbaar vanuit de druk die op hen wordt uitgeoefend om telkens weer (groei)resultaten te laten zien. Maar het kan ook tot een eenzijdige benadering van managers en medewerkers leiden en tot een ‘gehoorzaamheids-cultuur’ die het openstaan van ondernemingen voor nieuwe ontwikkelingen tegengaat.

In een dergelijke cultuur ontstaat de situatie dat kenniswerkers op hun werkplek weliswaar acte de présence geven, maar in werkelijkheid mentaal afwezig zijn. Een van de grootste gevaren van standaardisatie van kenniswerk is dat er in navolging van de aandoening RSI (de muiskarm) de aandoening RBI (Repetitive Brain Injury) ontstaat doordat kenniswerkers voortdurend hetzelfde antwoord moeten geven in gestandaardiseerde werkomgevingen.<sup>4</sup> Deze medewerkers gebruiken misschien wel hun hersenen, maar zij hoeven niet na te denken (en mogen dat waarschijnlijk ook niet). Afnemende inzetbaarheid en betrokkenheid en het vandaaruit verzaken van taken en verantwoordelijkheden veroorzaken mentaal verzuim. Visser en Sluiter omschrijven het als volgt: ‘wel op de zaak aanwezig zijn, maar onvoldoende met de zaak’.<sup>5</sup>

In veel ondernemingen is inmiddels sprake van een ‘core group’ van managers die de mentale ruimte bepaalt. Zo’n core group bestaat uit een kleine groep mensen die als elite opereren en hun organisaties en medewerkers daarop (in)richten. Anders Moberg, de huidige topman van Ahold, verwoordde de macht van de core group in een recent interview als volgt: ‘Ik trof bij Ahold een cultuur aan waarin de topman niet wordt tegengesproken. Ik moest het management echt motiveren om kritiek te uiten. Dat vind ik belangrijk, want het grootste gevaar is dat je je eigen bullshit gaat geloven. Van der Hoeven [de voormalige topman van Ahold] dacht meer aan ‘ik’. Ik denk meer aan ‘wij’.’<sup>6</sup>

#### *Goed of Kwaad? Amerikanisering zet door*

Vooralsnog is het een benadering die vooral bij kenniswerkers weerstand oproept, omdat het hun vrijheid van denken en handelen aantast en daarmee de essentie van hun werkzaamheden lijkt te ondermijnen. Die weerstand wordt echter niet openlijk kenbaar gemaakt. Daarvoor is het (toegenomen) risico van ontslag te groot, een factor van betekenis als het gaat om het beperken van de mentale ruimte in organisaties.

Meer in het algemeen wordt de trend naar vereenzelviging door velen als een stap gezien op weg naar de verdere Amerikanisering van ondernemingen, die langzaam maar zeker de plaats inneemt van andersoortige benaderingen, die meer uitgaan van een onderscheidende, ‘eigen wijze’ van werken en identiteit binnen ondernemingen.

---

## Kort Amerikaans

‘McDonalized’, zo omschrijft Kees de Bot, Human Resources manager bij een jong, van oorsprong Amerikaans ICT-bedrijf met ruim honderd medewerkers in Amsterdam-Zuid, de Amerikaanse werkwijze: ‘Voor ieder onderdeel is een aparte persoon aangesteld die een brok voor zijn rekening neemt, met als gevolg dat niemand het overzicht heeft. ... Goede presentaties zijn soms belangrijker dan inhoud. En stel vooral niet teveel waarom-vragen. Daar hebben ze een hekel aan.’<sup>7</sup> (Saillant detail: het artikel eindigt met de toevoeging: Gezien eerdere uitspraken in de pers van directe collega’s, waardoor hen ontslag werd aangezegd vanuit het hoofdkantoor in Silicon Valley, is de naam van Kees de Bot gefingeerd!)

---

Toch is de betekenis van de hiervoor genoemde trends voor de mentale ruimte in ondernemingen

4. F.R.E. Lekanne Deprez en R.J. Tissen, *Onbevungen ondernemen. De acht kenmerken van ZeroSpace – Organisaties*, Scriptum, Schiedam, 2002, p. 180.
5. ‘Mentaal verzuim verziekt ondernemingen’, *Nivra Nieuwsbrief*, nr. 29, mei 2004, p. 1.
6. ‘Ahold-personeel was arrogant geworden’, *De Volkskrant*, 5 mei 2004.
7. R. Havekes, ‘Kort Amerikaans’, *Personeelsbeleid*, nr. 12, 2003, p. 51.

niet eenduidig aan te geven. Er is – zo lijkt het – geen duidelijk verschil tussen goed en kwaad. Voor beide kanten is iets te zeggen.

### Traditionele oplossingen

De werkelijkheid is complex. En de oplossing? Die is vooral pragmatisch, maar weinig verdiepend. Maak bijvoorbeeld, zo wordt gesteld, gewoon onderscheid in verschillende typen van kenniswerkers. En doe dat vanuit de opvatting dat kenniswerkers

weliswaar hoger opgeleid zijn, maar dat niet alle kenniswerkers behoefte hebben aan een eigen, onderscheidende inbreng.

‘Different strokes for different folkies’ is hier het Engelse equivalent

van het onderscheid dat al in 1992 door Weggeman wordt gemaakt in twee typen professionals, namelijk de R-professional en de I-professional. R-professionals zijn overwegend routinematig werkende professionals en I-professionals zijn overwegend innoverende en/of improviserende professionals.<sup>8</sup> Een herkenbaar onderscheid, te meer omdat dit denken aansluit bij de populaire opvatting in ondernemingen dat sommige mensen nu eenmaal meer houden van regelmaat en ritme, terwijl anderen meer behoefte hebben aan uitdaging en dynamiek. En dat alles ondanks hun hoge(re) opleiding.

Bij nadere beschouwing benadrukt het verschil in type professionals eerder de afnemende mentale ruimte in ondernemingen, dan dat dit onderscheid de mentale ruimte toekent aan diegenen die er iets mee kunnen. Het verschil zit vooral in het kunnen. R-professionals kunnen misschien wel, maar willen vaak niet. I-professionals kunnen vaak wel, maar stuiten op degenen die niet willen. Vooral de literatuur over organisatiecultuur en organisatieverandering is hier helder over: mentale ruimte hoort in de gehele organisatie aanwezig te zijn, op straffe van inertie en afstoting.

Met betrekking tot het onderscheid in type kenniswerkers, dreigt echter nog een ander, meer existentieel gevaar, met betrekking tot de positie van – en de beeldvorming rondom – kenniswerkers. Het heeft betrekking op de aantasting van het aloude geloof dat kennis aan mensen een voorsprong biedt. Kennis is macht en meer kennis brengt meer verdienvermogen met zich mee. Zo leren althans de gevestigde mores in veel samenlevingen.

Tegenwoordig kun je echter hoog opgeleid zijn en toch laagbetaald. Kijk maar naar medewerkers van callcenters over de hele wereld.<sup>9</sup> Nu vervolgens blijkt dat ook het niet-routinematige – creatieve en complexe – kenniswerk in het buitenland vaak goedkoper kan worden verricht dan in het eigen land, komt de opvatting onder druk te staan dat meer kennis een betere toekomst voor mensen met zich meebrengt. Voor sommige mensen is dat overigens nog wel het geval, namelijk voor diegenen die in landen wonen die zich in de ‘rat race’ van een economische inhaalslag bevinden. Maar voor mensen die in de gevestigde economieën leven en werken zeker niet.

### Off-shoring

De trend naar ‘off-shoring’ van kenniswerk is eind 2003 door IBM in gang gezet en roept inmiddels veel weerstand op,<sup>10</sup> maar loopt wel parallel met de afnemende belangstelling van studenten zowel in de Verenigde Staten als in Europa voor het hoger onderwijs. Die belangstelling zal zeker niet toenemen als niet langer vaststaat dat een betere opleiding ook tot een betere toekomst leidt. Tel daarbij op dat het onderwijs overal structureel duurder wordt en het hoger onderwijs ontwikkelt zich op termijn tot het stiefkind van de rekening. De prijs die onze samenleving – én ondernemingen – ervoor moet betalen is hoog. Nederland wordt dommer en ondernemingen worden minder innovatief.<sup>11</sup> Een neerwaartse spiraalwerking dreigt te ontstaan.

Als dit allemaal zo is, dan is Leiden in last, want dan zullen op termijn de voordelen van de toch al vluchtige kenniseconomie aan Nederland voorbij gaan. De huidige – bijna duivelse – combinatie van standaardisering, risicomanagement, typologisering (van kenniswerk) en van automatisering (van processen), wijst in ieder geval die richting uit.

### Een nieuwe oplossing

Is er iets tegen te doen? Ja, simpelweg door meer diversiteit in ondernemingen toe te laten. De vraag is echter hoe. Ook hier lijkt de ondernemers zo populaire, actiegeoriënteerde benadering van de ‘quick-fix’, slechts tot schijnresultaten te leiden. Zo lijkt het op het oog nuttig om bijvoorbeeld weer eens andersdenkenden in de raad van commissarissen op te nemen. Zoals bijvoorbeeld ijsverkoper Ben & Jerry’s destijds deed door een 14-jarige – hun doelgroep – in de raad van commissarissen op te nemen. De onderneming is

## R-professionals kunnen misschien wel, maar willen vaak niet – I-professionals kunnen vaak wel, maar stuiten op degenen die niet willen

8. M. Weggeman, *Leidinggeven aan professionals. Het verzilveren van creativiteit*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1992.
9. De ‘smile by wire’-benadering. Zie: C. Dormann en F. Zijlstra, ‘Call Centre Work: Smile By Wire, Special’, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, nr. 4, 2003.
10. D.W. Drezner, ‘The Outsourcing Bogyman’, *Foreign Affairs*, vol. 83, nr. 3, 2004.
11. F.D.J. Grotenhuis, F.R.E. Lekanne Deprez en R.J. Tissen, ‘Nederland Kennisland: Polderpraat of Boerenverstand? – over de snelle opkomst, vroegtijdige ondergang en verwachte (weder)opstanding van de Nederlandse kenniseconomie’, in: *Het Harde Pad*, Utrecht, 2003.

inmiddels overgenomen, de commissarissen en de doelgroep zijn ouder geworden, maar de onderne-  
ming niet smaak- of spraakmakender.

Dit type benoeming ligt in het verlengde van de opvatting dat diversiteit begint op het topniveau van ondernemingen, waarin niet alleen financiële of juridische specialisten de dienst zouden moeten uitmaken. Diversiteit 'sijpelt' vervolgens naar beneden, vanuit de gedachte dat een goed voorbeeld goed volgen doet. Daarom lijken advocaten in topfuncties, zoals bij Ahold, geen langetermijntoekomst te hebben, want zij bevorderen slechts de juridisering van het ondernemen en daarmee van de samenleving. Daarom ook is van velen een voorkeur herkenbaar voor het benoemen van 'nieuwe' ondernemers, namelijk ondernemers die niet slechts als 'spreadsheet en/of soundbite manager' functioneren, maar die een integrale visie hebben op het geheel van de onderneming en haar (veelzijdige) wijze van functioneren.

Aan al deze benaderingen lijkt één groot bezwaar te kleven. Ze zijn weliswaar herkenbaar en actiegericht en voldoen daarmee aan de – soms luide – roep van relevante betrokkenen bij de ondernemingsbesturing om daadkrachtige maatregelen, maar ze zijn tegelijkertijd slechts ogenschijnlijk en leiden veelal tot 'zichtwerk'.

Met andere woorden: het staat niet vast dat die maatregelen die 'voor het oog' de juiste zijn, in de realiteit ook het gewenste effect hebben. Veelal volstaan deze maatregelen slechts omdat de buitenwereld daarna weer overgaat tot de orde van de dag. In de alledaagse werkelijkheid van organisaties verandert er niet veel.

#### *Naar een nieuwe benadering*

Er is daarom een ontwikkeling in de theorie van de ondernemingsbesturing gaande die tot een meer verdiepende benadering van vraagstukken van effectiviteit en efficiency oproept. Deze ontwikkeling doet zich voor in weerwil van de hiervoor genoemde opvatting dat de werkelijkheid van ondernemingen zo snel en ingrijpend verandert, dat alleen enkelvoudige en makkelijk herkenbare 'injecties' met betrekking tot de koers en het functioneren van ondernemingen, effect hebben. In de kern betreft het hier het verschil tussen 'flipperen' en 'biljarten'. Ze lijken wel wat op elkaar, maar het laatste vraagt een meer weloverwogen benadering dan het eerste.

Voor wat betreft de mentale ruimte in ondernemingen – de grondslag voor aanpassing en vernieuwing – wordt in dit verband verwezen naar

een nieuwe benadering in de organisatie- en managementliteratuur die momenteel enige bekendheid begint te krijgen onder het motto *space dictates structure*. De basis voor deze benadering werd gelegd in het kader van het 'Zero-Time'-project

van Pearson, Yeh en Koztmetzky, om vervolgens te worden uitgewerkt in de 'Zero Space'-benadering van Lekanne Deprez en Tissen.<sup>12</sup> Aurik, Jonk en Willen hebben een variant van het *space dictates structure*-principe uitgewerkt voor zover het de opkomst van modulaire organisaties in de praktijk van ondernemingen betreft. Birkinshaw, schetst in dit verband het businessmodel dat BP succesvol toe-  
past om richting te geven aan innovatief ondernemerschap.<sup>13</sup> Naast richting, grenzen, ondersteuning neemt ruimte (*space*) een belangrijke plaats in. Aanverwante ontwikkelingen vinden plaats in het kader van het onderzoek naar niet tastbare informatieelden van onder meer Lazlo en het 'Zero Point Field'-onderzoek van onder andere McTaggart.<sup>14</sup>

#### *Space dictates structure: vier uitgangspunten*

De kern van het *space dictates structure*-denken ligt in de opvatting dat moderne organisaties slechts effectief kunnen functioneren wanneer deze worden ingericht vanuit het principe van mentale ruimte. Het begrip mentale ruimte wordt in deze zin niet alleen als een psychologisch begrip opgevat, maar als een te operationaliseren instrument van de organisatie-inrichting en -besturing. De mentale ruimte, die in de structuur van een organisatie tot uitdrukking komt, geeft in essentie de speelruimte van denken en handelen weer die managers en medewerkers in hun werk hebben.<sup>15</sup> Deze ruimte ('persoonlijke mentale ruimte') vormt de keerzijde van de competenties waarover mensen beschikken en die zij inbrengen in de organisaties waarvoor zij werken. Op zichzelf leiden competenties echter niet rechtstreeks tot succesvol functioneren, zij vormen als het ware een potentieel van kennis, kunde en mogelijkheden dat nog verzilverd kan en moet worden. Is de mentale ruimte die de organisatiestructuur biedt, goed afgestemd op de competenties die mensen (nodig) hebben, dan is de basis gelegd voor optimaal func-

## **De kern van het *space dictates structure*-denken ligt in de opvatting dat moderne organisaties slechts effectief kunnen functioneren wanneer deze worden ingericht vanuit het principe van mentale ruimte**

12. R. Yeh, K. Pearson en G. Kozmetzky, *Zero Time*, John Wiley & Sons, New York, 2000; F.R.E.

Lekanne Deprez en R.J. Tissen, *Zero Space. Moving Beyond Organizational Limits*, Berrett – Koehler, San Francisco, 2002.

13. J.C. Aurik, G.J. Jonk en R.E. Willen, *Rebuilding the Corporate Gnome. Unlocking The Real Value of Your Business*, John Wiley & Sons, New York, 2002; J. Birkinshaw, 'The Paradox of Corporate Entrepreneurship', *Strategy + Business*, nr. 30, 2003.

14. E. Laszlo, 'Cosmic Vision: The Down of the Integral Theory of Everything', *Ank-Hermes, Ode*, 67, juni 2004; L. McTaggart, *The Field*, Harper Collins, New York, 2001.

15. Arie de Geus noemt dit 'organizational space – freedom from control, from directions and from punishment for failures'. (A. de Geus, *Living Company*, Harvard Business School Press, Boston, 1997, p. 139.)

tioneren. Is dat niet het geval, dan ontstaat de basis voor disfunctioneren. Het begrip mentale ruimte zegt dus iets van de geestelijke (on)vrijheid van mensen om hun competenties in te zetten op de wijze die zij het meest zinvol achten.

Dit aspect van 'organizational fit' legt daarmee een verband tussen de persoonlijke mentale ruimte die mensen (en hun competenties) zich wensen c.q. toe-eigenen om zelf goed te kunnen functioneren en de mentale ruimte die een organisatie nodig heeft om succesvol te kunnen functioneren. Een belangrijk uitgangspunt van het principe space dictates structure is dat in moderne organisaties de (verschillende) behoeften van mensen aan – en hun vraag naar – mentale ruimte niet langer met elkaar worden vermengd. De een heeft behoefte aan veel mentale ruimte, de ander aan weinig en dat geldt ook voor de vraag naar mentale ruimte. In sommige onderdelen van een organisatie, of in sommige functies zal meer mentale ruimte nodig zijn om goed te kunnen functioneren dan in andere onderdelen of functies. In de praktijk van organisaties wordt hier geen onderscheid in gemaakt. De meeste organisaties zijn 'full service'-entiteiten, waarin een veelheid van activiteiten en processen, variërend van inkoop tot verkoop en van ontwikkeling tot productie onder hetzelfde (virtuele) dak plaatsvindt. Van het management van dergelijke organisaties wordt verwacht dat zij het geheel van activiteiten en processen optimaliseert vanuit de ervaring dat soms het ene onderdeel beter dan het andere loopt, maar het geheel eerder de neiging vertoont om minder dan de som der delen op te leveren, dan meer. Immers, er is altijd wel een onderdeel dat achterblijft. Philips is hiervan gedurende vele jaren hét voorbeeld geweest, hetgeen vaak tot druk op opsplitsing van de onderneming heeft geleid.

Het optimaliseren van integrale organisaties vraagt per definitie veel mentale ruimte, omdat die overall, altijd en bij iedereen aanwezig moet zijn. Anders kunnen aanpassingen of vernieuwingen niet tijdig en juist worden gesignaleerd, geïnitieerd en doorgevoerd. Het is de vraag of managers en medewerkers deze mentale ruimte kunnen creëren en gedurende langere tijd in stand kunnen houden. De praktijk leert in ieder geval dat dit niet altijd zo is. Zoals gezegd, soms gaat het goed, soms ook niet. In het laatste geval moeten echter meestal managers het veld ruimen, zonder dat de meer fundamentele vraag wordt gesteld of het menselijk gezien mogelijk is om mentaal zo integraal te kunnen (blijven) functioneren, dat suc-

ces kan voortduren. De gemiddelde – korte – levensduur van organisaties laat in ieder geval een ander beeld zien.

Een tweede uitgangspunt van het space dictates structure-denken is dat de persoonlijke mentale ruimte van mensen – managers en medewerkers – die nodig is om ondernemingsdoelen te kunnen (blijven) realiseren, bepalend is voor de structuur van een organisatie, dus voor de wijze van inrichting ervan. Mentale ruimte wordt hiermee een ordeningsprincipe van organisaties. Het is dit ordeningsprincipe dat bepaalt of organisaties 'brede', dan wel 'smalle' functies kennen, hoog geautomatiseerd zijn of weinig geautomatiseerd. Het is een regulerend ordeningsprincipe, waarbij niet de minimaal vast te stellen persoonlijke speelruimte (de mate van vrijheid van denken en handelen) van belang is voor de structuur van de organisatie, maar juist de maximale speelruimte. In de praktijk zal weinig persoonlijke mentale ruimte duiden op een structuur waarin efficiency de boventoon voert ('doing more with less'). Veel persoonlijke mentale ruimte doelt op een structuur waarin innovatie en creativiteit aan de orde is ('doing different').

---

## Mensen die graag op vakantie gaan, doen gewoon het verkeerde werk

Voor kenniswerkers is het van groot belang om – na intensieve piekperiodes – een periode van 'refresh & refocus'<sup>16</sup> in te lassen. Immers haastige spoed... Zij kunnen niet voortdurend in de 'vuurlinie' opereren. Kenniswerkers moeten perioden van 'eigen tijd' creëren om zich te kunnen oprispen, de batterijen op te laden en hun aandacht te verleggen – het vizier oppoetsen en opnieuw instellen. Rust en reflectie vormen een wezenlijk onderdeel van ieder innovatie- en creatieproces. Op deze manier maakt men productief gebruik van de informeel beschikbare 'idle time/slack time'.<sup>17</sup>

---

Een derde uitgangspunt van de space dictates structure-benadering is dat organisaties weliswaar nu nog hoofdzakelijk worden gezien als instrumenten om werk te organiseren, maar dat in de toekomst niet meer zullen zijn. Moderne organisaties hebben juist niet tot doel om werk te organiseren, maar om kennis te organiseren. Werk kan immers overall worden uitgevoerd, door iedereen en op elk gewenst moment.<sup>18</sup> Dit uitgangspunt wordt in de praktijk teruggevonden in (onder an-

16. Lekanne Deprez en Tissen, zie noot 12, p. 68.

17. T. Demarco, *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*, Broadway Books, New York, 2001.

Het citaat in de titel is van M. Knoope, *De Creatiespiraal*, KIC, Nijmegen, 1998, p. 56

18. B. Ligteringen, *Het nieuwe werken*, Het Spectrum, Utrecht, 2003.

dere) de opkomst van 'personal knowledge spaces'.<sup>19</sup> Deze worden gecreëerd om kenniswerkers meer mogelijkheden te bieden om hun persoonlijke productiviteit te verbeteren. Dergelijke voorzieningen zijn in essentie de praktische verwoording van de mate van mentale ruimte die in een organisatie nodig is om mensen goed te kunnen laten functioneren. Dan Holtshouse, director Corporate Strategy van Xerox is in dit verband van mening dat kenniswerkers in de meeste organisaties nog weinig échte ondersteuning hebben gekregen om hun eigen persoonlijke productiviteit te verhogen ... 'since the focus of most organizations has been on optimising business processes where one solution fits all'. Het gaat in moderne kennisintensieve organisaties om het bijeenbrengen van die kennis, die uniek is voor een persoon en de onderneming. Met andere woorden, al die kennis moet worden georganiseerd die een onderneming haar onderscheidend vermogen geeft; die medewerkers inspireert en bindt en die daardoor moeilijk te imiteren is. Alleen dan kan een organisatie succesvol concurreren met kennis.

Een vierde uitgangspunt van de space dictates structure-benadering is dat de aanwezigheid van kennis op zichzelf niet voldoende is, tenzij die kennis een bijdrage levert aan de kwaliteit van de besluitvorming in organisaties. Bepaalde vormen van besluitvorming vragen om bepaalde vormen van kennis. Om een fabriek efficiënt te kunnen laten draaien, is alleen besluitvorming nodig die tot een hoger niveau van efficiëntie leidt. Meer niet. Van mensen wordt alleen gevraagd om hun kennis van efficiëntieverbetering in te zetten en ervoor te zorgen dat die kennis ook wordt toegepast. Daartoe 'beperkt' hun mentale ruimte zich en hoeven zij zich dus niet bezig te houden met andere zaken die hen (mogelijk) afleidt van de kern van hun functioneren, namelijk efficiencyverbetering.

### *Drie hoofdtypen van besluitvorming*

In de praktijk kunnen drie hoofdtypen van besluitvorming worden onderscheiden die ieder hun eigen persoonlijke mentale ruimte met zich meebrengen. Het eerste hoofdtype van besluitvorming richt zich – zoals hiervoor al aangegeven – op de efficiency van een onderneming. Van managers en medewerkers wordt geen 'brede' kijk op de onderneming en haar omgeving verwacht. Een eenzijdige focus volstaat om het doel van de onderneming te kunnen realiseren. Verandert het doel van de onderneming, dan is meestal het 'afsterven' van de organisatie het gevolg.

Het verlengen van de levensduur van een dergelijke onderneming, bijvoorbeeld door het organiseren van een grotere persoonlijke mentale ruimte, heeft geen zin. Daarvoor is het meestal te laat. Zo blijkt in de praktijk dat het 'injecteren' van vers bloed in een organisatie – bijvoorbeeld door het binnenbrengen van nieuwe mensen – doorgaans niet leidt tot een langere levensduur van die organisatie. Het is op grond van dit principe te verwachten dat in de toekomst de gemiddelde levensduur van organisaties verder zal afnemen.

Een tweede hoofdtype van besluitvorming heeft betrekking op die unieke kennis die ontstaat in de wisselwerking tussen mensen. Effectieve besluitvorming kan alleen dan plaatsvinden als mensen bereid en in staat zijn om nieuwe kennis aan anderen ter beschikking te stellen en voor nieuwe kennis open te staan (kennisabsorptie), en als die kennis niet op een andere manier in huis kan worden gehaald. Het is kennis die ontstaat wanneer mensen elkaar nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Zonder kennis van de één, lukt het de ander niet om een goed resultaat te bereiken. In de literatuur wordt hiervoor veelal de term 'bindende kennis' gebruikt.<sup>20</sup> Deze term geeft aan dat effectieve besluitvorming alleen dan kan plaatsvinden als mensen de kennis waarover zij beschikken niet voor zich houden (kennis is macht), maar bereid zijn om die uit te wisselen. In de praktijk gaat het hier doorgaans om afstemingsprocessen – regievoering – tussen omgeving en onderneming, en is de mentale ruimte die nodig is voor effectieve besluitvorming gericht op optimalisatie.

Een derde hoofdtype van besluitvorming staat in het teken van innovatie en gaat uit van de maximale mentale ruimte van mensen. De kwaliteit van de besluitvorming is zowel gebaseerd op de unieke kennis van individuen als op de kwaliteit van hun onderlinge samenwerking. Het talent, de creativiteit en de betrokkenheid van mensen vormen belangrijke criteria voor succesvolle innovatie en komen in de besluitvorming tot hun recht wanneer mensen vrijheid van denken en handelen hebben. De structuur van een organisatie is slechts ondersteunend voor hun functioneren en niet regulerend. Als zodanig draagt een dergelijke organisatie meer het karakter van een 'loosely coupled

## **Het gaat in moderne kennisintensieve organisaties om het bijeenbrengen van die kennis, die uniek is voor een persoon en de onderneming**

19. Dan Holtshouse, 'Tools for the personal knowledge space', *Knowledge Management Magazine*, 2004.

20. R.J. Tissen, D. Andriessen en F.R.E. Lekanne Deprez, *The Knowledge Dividend*, Financial Times Prentice Hall, London, 2000; Lekanne Deprez, zie noot 3, p.18.

system' dan van een geolied geheel van processen, functies en procedures.

#### *Drie typen van organisatiestructuur*

Het space dictates structure-denken wordt zichtbaar in de structuur van organisaties doordat niet langer wordt uitgegaan van één integrale full servi-

## **Het begrip mentale ruimte zegt iets over de geestelijke (on)vrijheid van mensen om hun competenties in te zetten op de wijze die zij het meest zinvol achten**

ce-structuur waarin allerlei vormen van kennis en besluitvorming door elkaar heen lopen. Kenmerkend voor integrale structuren is dat alle vormen van kennis en besluitvorming vertegenwoordigd zijn en daardoor

onvoldoende tot hun recht komen. Juist omdat de verschillende mentale ruimtes van managers en medewerkers teveel uiteenlopen.

Over de structuur van moderne – met name kennisintensieve – organisaties is veel gepubliceerd, met één min of meer dominante uitkomst, namelijk het ontstaan van netwerkorganisaties. Toch voldoet dit type organisatiestructuur niet aan het space dictates structure-denken. Op het eerste gezicht is hier sprake van een contradictie, want juist de netwerkorganisatie wordt doorgaans geassocieerd met een hoge mate van 'ruimte' en vrijheid van denken en handelen. In de praktijk is de onderlinge verwevenheid van de besluitvorming in netwerkorganisaties echter zo groot dat in feite sprake is van een klassieke structuur. Een structuur die weliswaar een netwerk van afzonderlijke entiteiten vormt, maar als geheel geïntegreerd is. Dit verklaart ook waarom velen van mening zijn dat zelfs netwerkorganisaties (nog) overwegend het karakter dragen van klassieke, piramidale, organisatievormen. De structuur is wel aangepast, maar niet de kennisbehoefte en de besluitvorming.

Vanuit het space dictates structure-denken wordt uitgegaan van drie hoofdtypen van organisatie-structurering, namelijk de modulaire organisatievorm, de circulaire en de cellulaire die ieder afzonderlijk en in relatie tot elkaar functioneren.

De modulaire organisatievorm is door Aurik, Jonk en Willen uitgewerkt en is in feite een structuurvorm waarin de minste mentale ruimte aan managers wordt geboden.<sup>21</sup> Het is een structuur die uitgaat van slechts één dominante vaardigheid van mensen ('killer capability'), die zo efficiënt mogelijk wordt ingezet en bij voorkeur door auto-

mativering wordt geoptimaliseerd. Efficiency is het sleutelwoord, waardoor kosten laag kunnen blijven, omdat de productie als geheel gestroomlijnd is. De inzet van mensen vindt alleen plaats voorzover het om optimalisering van de efficiency gaat. Zij moeten eruit halen wat erin zit. Het kan hier zowel om fysieke productie als om kennisproductie gaan. Een goed voorbeeld van de eerste vorm is het voornemen van Maleisië om een palmoliefabriek in het Amsterdamse havengebied te bouwen.<sup>22</sup> De bedoeling is om een maximaal geautomatiseerde fabriek te bouwen, met een minimum aan personeel. Zo blijven de kosten laag en kan zelfs in het dure Europa worden geproduceerd.

Van de tweede vorm van productie vormen callcenters een goed voorbeeld. Deze zijn als een efficiënte, kostenbesparende schil tussen onderneming en klant geplaatst met als doel en belofte om klanten optimaal te helpen, onder andere door gebruik te maken van een hoge graad van automatisering van kennis. Echter, in toenemende mateervaart diezelfde klant deze 'smile by wire'-benadering als irritant en ineffectief.<sup>23</sup>

Er bestaan diverse vormen van circulaire organisatiestructuren.<sup>24</sup> In Amerika is het idee van circulair organiseren vooral door Ackoff en in Nederland met name door Romme geïntroduceerd.<sup>25</sup> Het zijn structuren waarin het uitwisselen van kennis en het bevorderen van 'kennisflow' essentieel zijn voor het goed functioneren van een organisatie. Optimalisatie – niet innovatie – staat centraal. De mentale ruimte voor mensen is groot, maar blijft binnen vooraf vastgestelde 'regelniveaus en grenzen'. De feitelijke structuur van dit type organisaties draagt in de praktijk doorgaans meer het karakter van de klassieke organisatie, dan van een organisatievorm waarin het principe van kennisflow centraal staat.

Cellulaire organisatiestructuren waren vooral populair tijdens de wereldwijde innovatiegolf aan het eind van de jaren negentig toen nieuwe technologieën het voor kleine, ondernemende bedrijven mogelijk maakten om complexe, doorgaans grotere en gevestigde bedrijven niet alleen te imiteren, maar zelfs te beconcurreren.<sup>26</sup>

Samenwerking vormt het geheime wapen dat ervoor zorgt dat organisaties kennis inzetten om te innoveren. Bij deze samenwerkingsverbanden is het lastig om de balans te vinden tussen tijdelijkheid en duurzaamheid van de relatie. Cellulaire organisatie-eenheden zijn voortdurend gericht op het co-creërend ontwikkelen en introduceren van

21. Zie noot 13. Voor een alternatieve – ruimere – invulling van het begrip modulaire organisatie:

J. Ridderstrale, 'Cashing in on Corporate

Competencies', *Business Strategy Review*, vol. 14, nr. 1, 2003, p. 27-38.

22. 'Lage-lonenland gaat in Nederland produceren',

*FEM Business*, 16 januari 2004.

23. Zie noot 9.

24. F. Hesselbein, 'The Circular Organization', in: F. Hesselbein, M. Goldsmith en R. Beckhard, *The Organization of the Future*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, p. 81-85.

25. R.L. Ackhoff, 'The Circular Organization: An Update', *Academy of Management Executive*, vol. 3, no. 1, 1989, p. 11-16; A.G.L. Romme, 'Work, Authority and Participation: The Scenario of Circular Organizing', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 10, no. 2, 1997.

nieuwe productcombinaties en nieuwe business-modellen.

### *Nog geen uitgemaakte zaak*

Van de drie hiervoor genoemde hoofdtypen van organisatiestructurering in het kader van het space dictates structure-denken, is de modulaire organisatiestructuur volledig uitgewerkt. Aurik, Jonk en Willen hebben hier baanbrekend werk verricht. De beide andere organisatievormen vragen om een nadere invulling en uitwerking. Dit proces is momenteel gaande en begint in de organisatieliteratuur zichtbaar te worden.<sup>27</sup> Maar het blijft de

vraag of dit type denken in de praktijk van ondernemingen en organisaties aan zal slaan.

Daarvoor zijn deze – nog ontluikende – nieuwe ordeningsprincipes van organisaties (mentale ruimte, kennis, kennisbewuste besluitvorming) nog te abstract en staan zij daardoor nog te ver af van wat bestuurders en managers gewend zijn en in hun opleiding doorgaans geleerd hebben (controle, informatie, rationele besluitvorming). Daarvoor is óók de mentale ruimte voor vernieuwing momenteel te beperkt. Omdat de risico's blijkbaar hoog zijn.

De nieuwe deugdelijkheid regeert.

26. De metafoor van de cel suggereert een levende, zich continue aanpassende organisatie. De cellen in levende organismen bezitten individueel de fundamentele functies van het leven en kunnen op zichzelf inspelen op diverse eisen en behoeften. Echter door gezamenlijk op te treden kunnen meer complexe functies worden uitgevoerd. In: R.E. Miles, C.C. Snow, J.A. Mathews, G. Miles en H.J. Coleman, 'Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form', *Academy of Management Executive*, vol. 11, nr. 4, 1997, p. 12.

27. R.E. Miles, C.C. Snow en G. Miles, *The Future Org, Longe Range Planning*, vol. 33, 2000, p. 300-321.