

## Jaap Peters:

### “Organisaties zijn vervallen tot handelswaar”



Organisaties worden steeds meer en steeds verder opgeknipt. Dat maakt ze zogenaamd transparant voor beleggers. Maar het eind van het verhaal is een anorexiapatiënt waar geen sociale innovatie meer mogelijk is, want innovatie gedijt bij diversiteit. Jaap Peters, partner bij Overmars Organisatie Adviseurs en auteur van *Intensieve Menshouderij* – genomineerd als Managementboek van het Jaar 2006 – over de ellende van de *plug and play* organisatie.

Het meest recente voorbeeld is Unilever dat zijn Iglo-diepvriesdivisie verkoopt. Er zit een goede marge op de producten van 13%, de divisie maakt nog winst, maar er zit geen groei meer in. “En dus”, zo stelt Peters, “verkoop je Iglo aan Permira, een investeringsmaatschappij. Je haalt de stekker eruit en steekt hem er elders weer gewoon in en draait verder. *Plug and play*. Het opknippen gebeurt met het argument van transparantie in het belang van de aandeelhouders, maar die transparantie is alleen optisch. Wat je namelijk de nek omdraait is het vermogen tot innoveren, want innovatie zit in de samenhang der dingen – wat men nee Combinationen noemt.”

Peters maakt graag de vergelijking met de landbouw en veeteelt – de basis ook voor de analogieën in zijn boek *Intensieve Menshouderij*. Jaap Peters: “Een gemengd bedrijf is niet transparant, en al zeker niet vanuit het perspectief van een niet-boer. De rationalisering in de veeteelt zorgt ervoor dat de boeren alleen nog maar gespecialiseerde varkens-, kalver-, pluimvee- of melkveehouderijen hebben. Maar dan is de enige strategie die je kunt hebben groei, want een portfolio van andere producten heb je niet meer. En komt er een keer varkenspest, vogelgriep, BSE of blauwtong dan ben je weg.”

### Complex versus gecompliceerd

In de grond van de zaak is het de tegenstelling tussen het Anglo-Amerikaanse en Rijnlandse denken, stelt Peters en hij staat daar niet alleen in. Ook mensen als Mathieu Weggeman (TU Eindhoven) en filosoof Ad Verbrugge zijn representanten van de stroming die vindt dat de werkende mens gemangeld wordt in de molens van de rationalisatie en het command and control-denken van de Amerikaanse managementscholen.

Peters: “Het Rijnlandse denken komt uit hetzelfde paradigma voort als de chaostheorie. En in de chaostheorie is complexiteit het uitgangspunt. En dat is iets anders dan gecompliceerdheid. Complexiteit betekent dat je organisaties in hun samenhang beschouwt. Als je steeds meer onderdelen uit een organisatie knipt en de complexiteit aantast, dan knip je uiteindelijk de ziel eruit. Een gemengd bedrijf is een complex bedrijf, waarbij de output van het ene onderdeel input voor de ander is. Daarmee is een dergelijk bedrijf een ecosysteem dat zichzelf vernieuwt en kan vernieuwen. Complexe organisaties passen zichzelf in de tijd aan aan veranderende omstandigheden. Opgeknipte taakorganisaties kunnen dat niet meer. NedCar is een voorbeeld van zo’n taakorganisatie geworden.”

### ‘Amerikanen kennen geen kwaliteit’

Jaap Peters doet de boude uitspraak dat Amerikanen vanwege de aard van hun organisatiedenken geen kwaliteit – degelijke producten – kennen. “Onze traditie is het om er lol in te hebben om samen iets moois te maken vanuit een zingevingsperspectief en daarmee gaan we dan vervolgens geld verdienen. Amerikanen gaan samen iets maken om primair geld te verdienen, zingeving speelt geen rol. Daarom zijn ze zo goed in marketing, alsof er achteraf een bepaalde zin aan gegeven moet worden. Wij zijn primair producenten, zij primair consumenten, en dan liefst zoveel mogelijk voor weinig.

De ellende gaat verder in Nederland meent Jaap Peters doordat Amerikaanse managementmodellen ook bij de overheid toegepast worden. “Ook de overheid wordt een input/output organisatie met targets die niet aan de realiteit ontleend zijn, maar aan het realiseren van de planning. Maar lever je nog wel een goed product? Het leidt tot een uitholling van kwaliteit.” De tegenstelling tussen de manager en de professional komt hier om de hoek kijken. Peters: “De vakman/vrouw, de professional, werkt vanuit de realiteit. Hij beziet de wereld en handelt naar wat hij ziet. De manager werkt echter vanuit een gedachtenconstructie en laat dat op de wereld los. De realiteit doet er daarbij niet meer toe. Hij gaat competentie management en Persoonlijke Ontwikkelings Programma’s (POP’s) invoeren als vormen van input-output. Je formuleert een doel en geeft dat betekenis. Voor een overheid, die beleid moet maken voor onze samenleving, is deze manier van managementdenken killing.”

### **The Matrix**

De samenleving gaat als we niet oppassen steeds meer lijken op The Matrix. De veelgeroemde sciencefictionfilm van de gebroeders Wachowski heeft volgens Peters een filosofische achtergrond. “The Matrix lijkt de realiteit, maar blijkt een computerconstructie van een superbrein – the architect - te zijn waarin iedereen van buitenaf zijn prikkels ontvangt. Het is een cyberbaarmoeder. Agent Smith is de supermanager van het systeem en Neo de professional die tegen het systeem aanloopt. The Matrix is de realiteit niet, dat is Zion – maar Zion zit inmiddels verstopt onder de grond. De realiteit doet er niet meer toe, nietwaar? Wie uit The Matrix in die realiteit wil komen, neemt de rode pil. ‘Wat gebeurt er als ik de rode pil neem?’, vraagt Neo aan Trinity in deel 1 van de trilogie. ‘Dat verstoort je inputoutput signaal’ is het antwoord. Je bent dan minder voorspelbaar – dus een rebel – in je gedrag omdat je voorgeprogrammeerde doel je is afgenomen. En dat kunnen we natuurlijk niet hebben in een geMcDonaldiseerde wereld... , toch?”