

De schadelijke organisatie

Over tirannieke, hulpeloze, onhandige en cynische organisaties

A.F.A. Korsten

Er bestaan naast *excellente organisaties* ook *permanent falende* organisaties en zelfs *schadelijke* organisaties. Tot schadelijke organisaties wordt een *uiteenlopend geheel* van organisaties gerekend, zoals criminele organisaties, op terreur gerichte organisaties en totalitaire dictaturen. We begeven ons hier onder meer op het terrein van organisatiecriminaliteit, defensie en de studie van het werk van inlichtingendiensten. Maar niet uitsluitend. Een schadelijke organisatie kan ook een van oorsprong vreedzame organisatie zijn waarvan het gedrag door *omstandigheden* 'ernstig uit de pas gaat lopen'. Denk aan een *vredesmissie* die leidt tot genocide of een zekere betrokkenheid daarbij. Dutchbat in Srebrenica een schadelijke organisatie?

We geven hier een introductie op het fenomeen schadelijke organisatie.

Omschrijving van schadelijke organisatie: werkdefinitie

Schadelijke organisaties vorm een *verzamelcategorie* van organisaties gericht op gewelddadige opvolging (dictatuur) of langdurige destructie ('Rote Armee Faktion'; IRA; ETA) of andere oogmerken met voor een samenleving *langdurig negatieve prestaties en/of gevolgen*. Vaak zal een schadelijke organisatie een of meer wetten aan de laars lappen of zelfs als oogmerk hebben om de rechtsstaat te ontregelen. Zal het oogmerk steeds in het hoofd van organisatiefunctionarissen gegrift staan? Dat is de vraag. We gaan er niet zonder meer van uit.

Reguliere organisatie kan schadelijk zijn maar geen schadelijke organisatie

Een reguliere organisatie die door bijzondere omstandigheden in crisis is, beschouwen we niet als een schadelijke organisatie. Ze is hoogstens *tijdelijk* schadelijk. Schadelijkheid is niet haar oogmerk.

De kerncentrale in Tsjernobyl hadden wel negatieve gevolgen voor de volksgezondheid maar het was niet het expliciete doel om dat te bewerkstelligen. Daarom noemen we het geen schadelijke organisatie. In het algemeen noemen we '*high reliability organizations*', zoals waterleidingmaatschappijen en elektriciteitscentrales, geen schadelijke organisaties want ze zijn juist gericht op betrouwbaarheid, op 'zero faults'. Elektriciteitsverstrekking moet immers niet haperen, wil een samenleving niet ontregeld worden.

Organisatiekunde over schadelijke organisaties: begrippen

Laten we eens proberen de kenmerken van schadelijke organisaties op te sporen. Daarvoor hebben we enkele begrippen nodig, zoals omgeving, input en output, prestatie, (on)gebondenheid, (on) doorzichtigheid.

Organisaties zijn *sociale systemen*. Ze kennen functionarissen. Wil een organisatie functioneren dan is input en output nodig. Input is wat een organisatie van de omgeving ontvangt, bijvoorbeeld financiële middelen door inkomstenheffing of toedeling van een andere overheid. Met middelen verwerkt een organisatie iets tot producten of processen. De output is wat een organisatie aan de omgeving teruggeeft. Dat zijn vaak producten maar het kunnen ook processen zijn. Een organisatie heeft zo betekenis of zelfs nut voor een doelgroep, die soms klant of cliënt genoemd wordt. Bijvoorbeeld, in een ziekenhuis worden mensen geopereerd en als de operatie geslaagd is, kunnen ze weer naar huis.

Een organisatie zal de omgeving voordeel bieden maar ze kan ook schade berokkenen. Elke organisatie zal wel eens schade berokkenen, of - anders geformuleerd - vrijwel nooit aan niemand enige schade.

In de organisatiekunde is van oudsher veel aandacht besteed aan organisaties als rationele systemen, als gehelen die overleven in interactie met de omgeving, bijvoorbeeld door ruil. De geleverde prestatie zal positief moeten zijn wil het tot ruil zonder schade komen. Een prestatie kan in werkelijkheid variëren tussen een volledig nuttige prestatie en een volledig schadelijke prestatie. Daarmee komt 'de schadelijke organisatie' in beeld.

We komen nu bij twee cruciale begrippen: (on)gebondenheid en (on)doorzichtigheid.

a (On)gebondenheid kenmerk van schadelijke organisaties

Een verdere verfijning van ons zicht op organisaties ontstaat door enkele begrippen te gebruiken: (on) gebondenheid en (on)doorzichtigheid.

De relatie tussen een organisatie en de omgeving kan *gebonden* of *ongebonden* zijn. Een ongebonden relatie betekent dat klanten zich aan de output kunnen onttrekken. Ze hebben een 'exit'-mogelijkheid. Ze kunnen uit een organisatie stappen of de prestatie langs zich heen laten gaan. Als er een exit-mogelijkheid bestaat, is een eventueel schadelijke prestatie of schadelijk gevolg te ontlopen.

Dat roept discussie op over de vraag of 'burgers' zich wel of niet aan organisaties kunnen onttrekken. Een lid van de katholieke kerk kan zich onttrekken aan diensten, een lid van bepaalde sekten niet. Een sektelid kan behoren tot wat wel genoemd is een '*totale institutie*'. Men is er 'met huid en haar aan overgeleverd door geheel en al te

leven in het patroon van de sekte'. De vrijheid is beperkt of nihil. Sommige sekten lijken daarom als schadelijke organisaties te betitelen, zeker in een 'omgeving' die vrijheid van meningsuiting kent. Bij nader inzien is zo'n kwalificatie niet eenvoudig omdat men ooit vrijwillig lid is geworden. Naargeestige, vrijheid beperkende vrijwillige organisaties willen we daarom hier niet tot schadelijke organisaties rekenen.

b (On) doorzichtigheid van organisaties

Een relatie tussen organisatie en omgeving kan transparant zijn doordat er volledige informatie bestaat over de prestatie van de organisatie. Ongebonden organisaties kennen een exitmogelijkheid. Er is ook een relatie tussen transparantie en 'exit'. Hoe doorzichtiger een organisatie, hoe groter de exit-mogelijkheid. Bij ondoorzichtigheid vervaagt de mogelijkheid van een exit-optie voor een organisatielid. Bij een niet geheel duidelijke sektestructuur kan een lid twijfelen wat te doen als hij of zij bedenkingen heeft tegen bepaalde praktijken.

Ondoorzichtigheid bij drie typen organisaties

Drie typen organisaties kennen een verhoudingsgewijs, ten opzichte van andere organisaties, ondoorzichtige output, aldus Masuch en Verhorst (1987).

1 Een organisatie met complementaire en contingente output.

De effecten van een organisatieprestatie hangen af van onzekere condities, zoals een God of een hiernamaals. In de geest van 'als de mensen zich niet goed gedragen, vergaat de wereld'. 'Sluit u aan, dan komt u als u zich gedraagt volgens in het hiernamaals'.

2 Een tweede type is de organisatie die een complexe prestatie levert.

Denk aan een prestatie in de therapeutisch sfeer of anderszins in de gezondheidszorg. Voor de meeste patiënten blijft onzichtbaar wat de prestatie precies is die een effect geeft.

3 Een derde type is de organisatie die een educatieve prestatie levert.

Denk aan organisaties in de sfeer van cultuur, welzijn en onderwijs.

Niet alleen deze drie typen organisaties maar ook andere creëren doelmatige ondoorzichtigheid. Wat doen ze? Ze doen aan propaganda, reclame en beeldvorming die van invloed is op het imago. En ze investeren in indicatoren. Ze willen de exit-optiekans voor cliënten verminderen. Dat kunnen ze doen door de concurrentie te verminderen (organisatieovername), of zich te vestigen in gebieden met weinig concurrentie, of door een prestatiemix waardoor ze cliënten van zich afhankelijk maken.

Schadelijkheid van organisatie: twee stellingen

Wat betekent dat nu voor schadelijkheid? Aan Masuch en Velhorst ontleen we twee stellingen.

- Organisaties die ongebonden zijn en transparante relaties met de omgeving hebben, kunnen slechts gedurende korte tijd schadelijk zijn. Immers, cliënten die een geringere prestatie zien zullen protesteren ('voice') en zich bij een continue negatieve prestatie afwenden ('exit'). Denk maar eens aan een voetbalvereniging.
- Organisaties die schadelijk zijn ondervinden minder moeilijkheden over hun schadelijkheid
 - als ze niet transparant zijn, want de cliënten merken de schadelijkheid niet op, én
 - als de mogelijkheden om uit te stappen beperkt zijn.

Vier typen schadelijke organisaties

Op grond van de mate van doorzichtigheid is een typologie van vier soorten schadelijke organisaties opgesteld (Masuch & Verhorst, 1987: 180).

Schema: Typologie van schadelijke organisaties

typologie		cliënten	cliënten
		ondoorzichtigheid laag	ondoorzichtigheid hoog
functionarissen	ondoorzichtigheid laag	<i>tiranieke organisatie</i>	<i>cynische organisatie</i>
functionarissen	ondoorzichtigheid hoog	<i>onhandige organisatie</i>	<i>hulpeloze organisatie</i>

Bron: Masuch & Verhorst, 1987.

a Hulpeloze organisaties

Hulpeloze organisaties zijn organisaties met een hoge mate van ondoorzichtigheid voor zowel functionarissen als cliënten. Dergelijke organisaties kunnen schadelijk worden door verkeerde activiteiten, overactiviteit, groei of verstriking, aldus Masuch en Velhorst (1987).

Organisaties die schadelijk worden door verkeerde activiteiten, zijn organisaties die zich vergissen in hun beleid. Bijvoorbeeld welzijnsinstellingen die cliënten onafhankelijk willen maken, hun mondigheid willen bevorderen maar in plaats daarvan hen afhankelijk maken van zichzelf. Een ander voorbeeld zijn instellingen tegen verslaving die gratis heroïne gaan verstrekken en zo verslaving kanaliseren. Een derde voorbeeld zijn religieuze organisaties die niet alleen heil prediken maar ook angst zaaien. Kortom, *men kan denken aan organisaties die in hun tegendeel gaan verkeren.*

Hulpeloze organisaties kunnen ook ontstaan door overactiviteit. Een overactieve organisatie wordt schadelijk als ze contraproductief wordt. Als een leger te paraat wordt, kan het een oorlog veroorzaken.

Overactiviteit kan het gevolg zijn van groei of verstriking. Bij expansie van een organisatie neemt het aantal functionarissen toe en daarmee de expansiedruk. Functionarissen zoeken een weg voor hun actiedrang.

Hoe kan verstriking leiden tot overactiviteit en zo schadelijkheid bevorderen?

Doordat organisatieleden niet kijken naar de oorzaken van verschijnselen maar naar de gevolgen van schadelijke activiteiten. De daling van de productiviteit in een organisatie kan leiden tot overformalisering of overcentralisering. Of decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan leiden tot een terugkoppelingssysteem van informatie dat heel ver gaat, vanuit de angst van de centrale leiding om 'nog te weten wat er in de organisatie gebeurt', om de greep op de organisatie niet te verliezen.

b Cynische organisaties als schadelijke organisatie

Cynische organisaties zijn schadelijke organisaties waarvan de prestaties ondoorzichtig zijn voor de cliënten maar doorzichtig voor de functionarissen. Ze kunnen moedwillig schade veroorzaken en zo gezien falen ze doelbewust. Verdenkingen van cynisme richten zich tegen sekten. Ook tegen psychiatrische instellingen en gezondheidszorg in het algemeen. Illich is de 'hogepriester' van deze redenering.

c Onhandige organisaties als schadelijke organisatie

Een onhandige organisatie is een schadelijke organisatie die ondoorzichtig is voor de functionarissen en doorzichtig voor de cliënten.

In dit type hebben functionarissen het moeilijk om een goed zich te hebben op hun eigen activiteiten. Ze kunnen moeilijk eigen fouten erkennen. Ze hebben veel last van cognitieve vertekeningen, en ze verlagen de bereidheid om eigen fouten in te zien en te herstellen. Deze onhandige organisaties neigen tot groepsdenken (Janis; 't Hart, De Jong en Korsten), een collectief patroon van ongevoeligheid voor nieuwe, afwijkende informatie.

Bepaalde politieke partijen die herhaaldelijk met een groot verlies aan stemmen te maken kregen, kampen hiermee. Denk aan het CDA in de jaren negentig. Wie fouten toegeeft, moet vrezen voor zijn carrière. Omdat functionarissen dat weten, wordt boetedoening omzeild. Het zijn zo de functionarissen zelf die hun organisatie afhouden van een koerswijziging. Zo ontstaat een hulpeloze organisatie (Masuch & Verhorst, 1987: 185).

d Tirannieke organisaties als schadelijke organisatie

Tirannieke organisaties zijn schadelijke organisaties met een lage ondoorzichtigheid voor functionarissen en cliënten. Het zijn cynische organisaties die toch transparant zijn voor beide categorieën maar die kans zien om de exit-mogelijkheid af te sluiten of te beperken. Komen burgers hier achter dan slaat cynisme om in tirannie. Het voorbeeld van een tirannieke, schadelijke organisatie is Auschwitz (Masuch & Verhorst, 1987: 186).

Tirannieke organisaties hebben een conflict met hun omgeving. Met dat conflict kunnen ze op vier mogelijke manieren omgaan.

- a De cliënten krijgen de tirannieke organisatie weer op het goede spoor.
- b De cliënten kunnen het einde van de organisatie forceren.
- c De organisatie houdt op te bestaan doordat al haar cliënten worden gedood.
- d De tirannieke organisatie 'overleeft' door exit-beperking te realiseren. Exit door brute kracht is gerealiseerd in Oost-Duitsland, in de vorm van de Berlijnse Muur. Afpersing en dreiging is ook een mogelijkheid. die is door de maffia toegepast.

Wisselwerking tussen organisaties

De vier typen schadelijke organisaties zijn getypeerd op basis van hun individuele relatie tot de omgeving. Schadelijke organisaties kunnen evenwel ook ontstaan door wisselwerking tussen organisaties onderling. Denk eens aan de mogelijkheid van twee organisaties die dezelfde cliënten bedienen. Da ontstaan er al gauw conflicten die te beheersen zijn door regulering of coördinatie. Als organisaties heimelijke afspraken maken die niet in overeenstemming zijn met heersend recht en dat wordt gedoogd door de overheid is sprake van collusie.

Literatuur over schadelijke organisaties

- Epstein, E.J., *Agencies of fear*, Putnam, New York, 1977.
- Hart, P. 't, *Groupthink in Government*, Leiden, 1990 (diss.).
- Hart, P. 't, P. de Jong en A.Korsten (red.), *Groepsdenken in het openbaar bestuur*, Samsom, Alphen, 1991.
- Hirschman, A.O., *Exit, voice and loyalty*, Harvard UP, Cambridge, 1970.
- Illich, I., *Disabling professions*, Calder, London, 1977.
- Man, H. de, e.a., *Inleiding in de organisatiekunde*, Lemma, 1995.
- Masuch, M. en R. Verhorst, *Over schadelijke organisaties*, in: *Sociologische Gids*, 1987, nr. 3, pp. 176-195.
- Masuch, M., *Rationaliteit en irrationaliteit in organisaties: vicieuze cirkels als probleem*, in: *Sociologische Gids*, 1984, pp. 442-462.
- Nye, J.S., P.D. Zelikow & D.C. King (eds.), *Why people don't trust government*, Cambridge, 1997.
- Soeters, J., *Geweld en conflict*, Sdu, Den Haag, 1997.

