

Het dilemma van de dienstverlenende organisatie¹ van de toekomst is een aantal jaren geleden in één beeld samengevat in de OHRA reclamespot met de paarse krokodil. Een man zit achter het loket van een zwembad. Een vrouw is een paarse krokodil kwijt die duidelijk zichtbaar achter het loket staat. De vrouw vraagt de krokodil en de loketmedewerker zegt: 'U moet een formulier in blokletters invullen en morgenochtend tussen 9 en 10 inleveren bij de Dienst Recreatie'. De vrouw reageert verbaasd: 'Maar hij staat daar'. 'Jahaa, hij staat daar' antwoordde de man.²

RATIO EN MENSELIJKHEID

DE DIENSTVERLENENDE ORGANISATIE VAN DE TOEKOMST

Boris van de Woestijne

De tegenstelling die de paarse krokodil oproept is waarschijnlijk net zo oud als dienstverlening zelf. Max Weber benoemde die tegenstelling in termen van formele rationaliteit versus substantiële rationaliteit. Oftewel handelen op basis van universele voor iedereen gelijke efficiënte en rationale regels versus handelen op basis van waarden die mensen in het dagelijks leven hanteren. Weber voorzag een strijd tussen deze twee

vormen van rationaliteit en was daar somber over: hij zag de formele rationaliteit de overhand krijgen. Bureaucratie is de opperste uiting van de formele rationaliteit. Bij Weber heeft bureaucratie vijf kenmerken: ze is 1) efficiënt, ze is 2) kwantificeerbaar, ze is 3) voorspelbaar, 4) ze gaat uit van controle over mensen door niet menselijke technieken en 5) er is sprake van irrationaliteit door rationaliteit.





McDonaldization of society

De door Weber genoemde tegenstelling tussen berekend en gecalculeerd handelen (formele rationaliteit) en handelen gedreven door menselijke waarden (substantiële rationaliteit) is eveneens het thema in een boek van de socioloog George Ritzer. Geïnspireerd door de verschillende vormen van rationaliteit voorspelt ook Ritzer dat de formele rationaliteit het zal winnen van de substantiële rationaliteit. Ritzer noemt deze ontwikkeling McDonaldization of society.³ Centrale stelling van Ritzer: de principes achter McDonalds veroveren de wereld. Niet alleen de wereld van fastfood maar ook allerlei andere domeinen en dienstverlenende organisaties worden veroverd door de formele rationaliteit van McDonalds. Wat betekent dit voor de toekomst van de dienstverlenende organisatie?

Vijf kenmerken van McDonaldization

Ritzer benoemt vijf kenmerken van McDonaldization.

1. Efficiëntie, oftewel: zet de klant aan het werk! Het eerste kenmerk van McDonaldization is de nadruk op efficiëntie. Voor Ritzer is de meest duidelijke uiting daarvan de manier waarop mensen hun eten krijgen. Geen bediening maar wachtrijen met mensen die hun bestelling doen, zelf naar hun tafel dragen en zelf opruimen. In Ritzer zijn analyse zijn we daarmee onbetaalde medewerkers van McDonalds geworden. Deze trend ziet Ritzer in meer sectoren: de zelfbedieningspomp, de giromaat en het keuzemenu in een call center zijn allemaal voorbeelden van efficiëntie maatregelen waarbij klanten het werk moeten doen dat vroeger onderdeel van de dienstverlening was.

2. Kwantificeerbaar en berekenbaar, kwantiteit boven kwaliteit. Een tweede kenmerk van McDonalds is de nadruk op de kwantificeerbaarheid en omvang: Big Mac, Big Tasty etc. Met de nadruk op kwantiteit vervliegt de aandacht voor kwaliteit. Dit ziet Ritzer bij McDonalds en andere fastfoodketens maar het beperkt zich niet tot de fastfood. Ritzer ziet een vergelijkbare trend in de wetenschap waar het aantal publicaties telt, zonder dat de kwaliteit van de publicaties of de impact voldoende gemeten wordt. Een ander voorbeeld is het 'bonnenquo-

tum': elke agent in Nederland moest tot 2010 een verplicht aantal bekeuringen uitschrijven. Nadat het bonnenquotum was afgeschaft halveerde het aantal bekeuringen in 2011. De politie kon dit niet goed verklaren maar 'mogelijk was er een relatie tussen de daling van aantal bonnen en het afschaffen van het bonnenquotum'. Het aantal bonnen en niet de (verkeers)veiligheid telt. Zo zijn er heel veel voorbeelden. Iedereen kent in zijn of haar omgeving situaties waarin gestuurd wordt op aantallen zonder dat er grip is op effecten of kwaliteit.

3. Voorspelbaar: een Big Mac is overal een Big Mac. Het meest kenmerkende element van McDonalds is de voorspelbaarheid. Waar je ter wereld ook komt een Big Mac is een Big Mac. Deze voorspelbaarheid gaat zover dat het weekblad The Economist de Big Mac gebruikt als indicator voor het prijspeil in een land. Ook hier is, in de ogen van Ritzer, sprake van expansie naar andere sectoren: wat kenmerkend is voor McDonalds zien we steeds breder. Een ander voorbeeld, dat we ook in Nederland zien, is de manier waarop winkelcentra en binnensteden eruit zien. Overal zien we dezelfde winkels en is er hetzelfde aanbod maar horen we ook dezelfde (achtergrond) muziek. Voorspelbaarheid hangt, zo lijkt het, ook samen met risicoreductie. Ritzer geeft daarvan een leuk voorbeeld. Van succesvolle films (denk aan Pirates of the Caribbean, X-men, Star Wars) verschijnen talloze sequels en in het geval van Star Wars prequels.



Voor de makers biedt het zekerheid: de vaste fans komen toch wel. Voor de bezoekers is de voorspelbaarheid ook fijn. Ze weten wat ze ongeveer krijgen en nemen voor lief dat de sequel meestal niet in de schaduw kan staan van het origineel.

4. Vervangen van mensen door techniek: mensen als onzekere factor. Mensen zijn de bron van onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Volledige kwantificeerbaarheid en voorspelbaarheid is daarom gebaat bij een systeem waarin de menselijke factor zo min mogelijk invloed heeft en waarin de ruimte van mensen om zelf te handelen beperkt is. Techniek is daarbij belangrijk. Voor McDonalds betekent dit dat het voedsel gestandaardiseerd wordt aangeleverd en dat de bereiding is geautomatiseerd. Kooktijden liggen vast en wie bij McDonalds een Big Mac zonder kaas probeert te bestellen, merkt al snel dat dit eigenlijk niet gaat als de filiaalhouder niet eerst belt met het hoofdkantoor.

Deze trend ziet Ritzer ook in supermarkten: het scannen van producten in plaats van de prijs in te tikken geeft het systeem de controle. Ritzer noemt ook als voorbeeld het keuzemenu aan de telefoon. In zijn ogen weliswaar efficiënt en kostenbesparend maar ook anoniem en niet-menselijk.

5. Irrationaliteit door rationaliteit. Een laatste kenmerk van McDonaldization is de irrationaliteit die rationaliteit oproept. Het systeem als geheel is enorm efficiënt in termen van hoeveelheden pro-

ductie, snelheid van service, lage kosten etc. Maar er is ook sprake van irrationaliteit.

Ritzer noemt er drie:

- ten eerste het rationele systeem is niet rationeel als het allerlei taken aan klanten overlaat en we daarmee klanten als tijdelijke pompbediende of obers laten werken;
- ten tweede de schadelijke effecten van het voedsel van McDonalds op gezondheid en de effecten op het milieu;
- ten derde het de-humaniserende effect van McDonalds op mensen. Het gevaar bestaat dat mensen uiteindelijk controle verliezen over het systeem. Het resultaat 'the iron cage of McDonaldization'. Het gevaar is bovendien dat de rationele systemen in de handen van een klein aantal mensen valt.

Op weg naar meer rationalisatie of is er een ander perspectief?

De vraag is vervolgens wat leert dit ons over de toekomst van de dienstverlenende organisatie. Zal die, zoals Ritzer en Weber denken, verder gaan richting rationaliteit en verdere McDonaldization? Of is er een ander perspectief? Er zijn twee argumenten waarmee een ander optimistisch perspectief gegeven kan worden voor de dienstverlenende organisatie van de toekomst.

Ten eerste lijkt er sprake van een revival van de substantiële rationaliteit. Er zijn allerlei tekenen dat McDonaldization op zijn retour is. Een belangrijke aanwijzing hiervoor is de afnemende groei en dalende winstgevendheid van McDonalds zelf. De cijfers spreken voor zich. In het eerste kwartaal van 2015 lag de omzet, overigens nog steeds 5,9 miljard dollar, 11 procent lager in vergelijking met het eerste kwartaal van 2014. Ook de operationele winst daalde met 28 procent. Een trend die al een aantal jaren aan de gang is.

Aan de andere kant zien we een opkomst van diverse kleine lokale voedselproducenten die totaal anders tegen voedsel aankijken dan McDonalds. Soms letterlijk als tegenbeweging bij slow food. Daar gaat het altijd voor kwaliteit, verscheidenheid en diversiteit.

Breder in de maatschappij zien we eveneens een beweging die opkomt voor menselijkheid. Een greep uit de talloze voorbeelden. De occupy beweging, het studentenprotest voor zeggenschap en tegen rendement



'MET TEVEEL
AANDACHT VOOR
KWANTITEIT
VERVLIEGT DE
AANDACHT VOOR
KWALITEIT'

denken of voorbeelden van non-monetaire systemen op wereldschaal (Wikipedia) of in buurten: makkies in de Indische buurt in Amsterdam.

De tweede ontwikkeling is wat bekend staat als The Second Machine Age naar een boek van Brynjolfsson en McAfee.⁴ Zij zien een tweede golf van automatisering. Na de eerste golf waarin fysieke arbeid is vervangen door machines komt er nu een golf waarin slimme computers en robots niet alleen spieren vervangen maar ook veel hersenarbeid overbodig maken.

De verwachtingen lopen uiteen over de precieze effecten van slimme computers en robotisering maar iedereen is het erover eens dat slimme computers en robots een heel groot deel van onze banen gaan overnemen. Mensen worden de komende jaren, en dat kan wel eens heel snel gaan, verlost van allerlei saaie routinematige werkzaamheden. Daarbij gaat het niet alleen om boekhouden maar ook om allerlei hoogwaardige en vaak goed betaalde banen zoals accountant, arts, notaris die verdwijnen. Voor het Verenigd Koninkrijk heeft The Oxford Martin School becijferd dat in 2034 tot de helft van de banen gevaar loopt.⁵

Voor miljoenen mensen is er straks geen werk meer. Eenvoudigweg omdat het werk niet meer bestaat. De onzekerheid bestaat vooral uit de vraag in welke mate de computerisering en robotisering weer tot nieuwe banen gaat leiden en in welke mate er sprake zal zijn van het verschuiven dan wel verdwijnen van werkgelegenheid.

De toekomst van de dienstverlenende organisatie

Substantiële rationaliteit en de tweede industriële revolutie zijn de drijvende krachten achter de toekomst van de dienstverlenende organisatie. Dit is, in tegenstelling tot de pessimistische visie van Weber en Ritzer, een enorme kans. De dienstverlenende organisatie van de toekomst combineert het beste van de twee werelden. De efficiëntie, voorspelbaarheid en calculeerbaarheid van formele rationaliteit zorgt voor excellentie in de dienstverlening en maakt tijd vrij. Dat biedt de mogelijkheden om computers in te zetten als het snel en efficiënt moet en mensen in te zetten waar contact wenselijk is. Dat sluit aan bij de wensen van klanten en burgers en sluit aan bij de drijfveren van mensen.

Dit lijkt wellicht een ver toekomstbeeld voor dienstverlenende organisaties. Maar het is dichterbij dan we denken. In Japan worden de producten en diensten van Nescafé verkocht door een robot die de emotie van de mens kan lezen en hierop reageert: Pepper. Pepper kan gezichtsuitdrukkingen lezen en luisteren naar de toon van een stem om te analyseren hoe de persoon zich voelt.

Voor dienstverlenende organisaties betekent dit dat processen vanuit verschillende perspectieven kunnen worden gezien: soms gaat het om snelheid en efficiëntie en kan de computer het doen, en in andere gevallen is de mens aan zet.

Om dit te realiseren staan dienstverlenende organisaties voor twee opgaven. Ten eerste is het van belang om mens en machine samen te laten werken. Of zoals Brynjolfsson het formuleert in zijn beroemde TED Talk *The key to growth? Race with the machines: Instead of racing against the machine, we need to learn to race with the machine. That is our grand challenge.*⁶

De tweede opgave is dat we als mensen de baas moeten blijven over de machine. Stephen Hawking, Bill Gates en Elon Musk hebben in 2014 hun zorg uitgesproken dat kunstmatige intelligentie zich kan ontwikkelen tot een punt dat mensen het niet meer kunnen controleren.⁷ Dit is in lijn met Ritzer die 'the iron cage of McDonaldization' vreesde.

In dat geval zegt straks een robot: 'U moet een formulier in blokletters invullen en morgenochtend tussen 9 en 10 inleveren bij de Dienst Recreatie'. Daarmee krijgen Weber en Ritzer gelijk: de formele rationaliteit overheerst de menselijkheid. Dat zou een gemiste kans zijn.

Noten

¹ We hanteren een ruime definitie van dienstverlenende organisaties en richten ons op alle organisaties die klantcontact hebben. Daaronder vallen commerciële dienstverleners, maatschappelijke dienstverleners maar ook aanbieders van zorg en welzijnsorganisaties.

² <https://www.youtube.com/watch?v=mJipJwDPJ-g>

³ <https://georgeritzer.wordpress.com/>

⁴ <http://www.secondmachineage.com/>

⁵ http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/news/201501_Technology_Employment

⁶ http://www.ted.com/talks/erik_brynjolfsson_the_key_to_growth_race_em_with_em_the_machines

⁷ <http://qz.com/335768/bill-gates-joins-elon-musk-and-stephen-hawking-in-saying-artificial-intelligence-is-scary/>