

4 Achtergrondartikelen

4.1 WENDBAARHEID ALS WENKEND PERSPECTIEF VOOR ORGANISATIES

Het besef dringt door dat flexibel(er) organiseren onontkoombaar is voor organisaties om mee te kunnen met alle veranderingen.

Inleiding

In de vragenlijst van het Nationaal Beloningsonderzoek hebben we drie vragen gesteld omtrent wendbaarheid en flexibiliteit en de consequenties voor het personeelsbeleid en het personeelsbestand. Van de antwoorden doen we in dit artikel verslag. Maar we staan eerst kort stil bij wendbaarheid en flexibiliteit.

De dynamische context van organisaties

Deze tijd is er een van ongekende veranderingen. Bovendien voltrekken deze zich in een dermate hoog tempo dat adequate aanpassing soms amper mogelijk is. Alles wijst erop dat dit een onomkeerbaar proces is. Dynamiek en tempo van veranderingen zullen zich vermoedelijk in een steeds hoger tempo gaan afspelen waarbij landsgrenzen irrelevant worden. De denkbeelden en bijbehorende modellen die we voor organisaties doorgaans hanteren, gaan echter nog uit van een stabiele en redelijk voorspelbare context en toekomst. We zien nog veel functioneel-hiërarchische organisatiemodellen die zijn opgebouwd volgens het 'structure in fives'-model van Mintzberg. Kortweg, een (strategisch) denkende *toplaag*, een uitvoerende brede en grote *onderlaag* (de medewerkers) die voor het primaire proces zorgt met daarboven (*midden*)*management* voor de 'aansturing', *staf* die zorgt dat alles goed wordt beheerst en *ondersteuning* van de processen en mensen. Dit gedachtegoed uit 1979 paste toen uitstekend, maar is bijna vijftig jaar later geen antwoord op hedendaagse vraagstukken. Alleen al het complexe en politieke samenspel dat nodig is om de vijf onderdelen uit deze benadering een (lieftst gezamenlijk) antwoord te laten formuleren op organisatievraagstukken, staat iedere effectieve en snelle besluitvorming in de weg.

Anders organiseren

Ook bij het functioneel-hiërarchische model stond 'contingentie' voorop. Dat betekent dat de structuur van de organisatie moet passen bij de kenmerken van de omgeving. In een razendsnel veranderende markt is een functioneel-hiërarchisch model een 'blok aan het been'. Zo ervaren veel directies nu ook de door hen eerder gekozen organisatiestructuur die zich kenmerkt door trage besluitvorming, moeizaam aanpassen aan veranderingen, slechte top-down- en bottom-upcommunicatie en matige interne synergie en samenwerking. Dat het zo niet meer kan is vaak evident, maar daarmee

is nog niet direct een beter model voorhanden. De eerste sleutel tot verbetering is al het denken in modellen los te laten. Een model is een antwoord op een specifieke situatie en vandaag de dag zijn er juist steeds meer specifieke situaties. We moeten dus van ‘denken in modellen’ naar ‘denken over organiseren’*. En nog steeds uitgaande van contingentie (welke organisatie(wijze) past het best bij onze omgeving?) ligt het voor de hand dat een organisatie die kan meebewegen met de snelle veranderingen en vele en verschillende eisen, vandaag de dag adequaat is. Dat blijkt ook uit beide genoemde publicaties (zie voetnoot). Flexibel organiseren leidt tot een groot verandervermogen, tot meer innovatie en tot meer betrokkenheid van medewerkers. Kwaliteiten van mensen worden niet meer alleen benut voor het deel dat voor de functie relevant is, maar mensen hebben de ruimte om al hun kwaliteiten te benutten waar die nodig zijn. Een specifiek model is minder relevant en de wijze van organiseren wordt belangrijker. Die kan en moet verschillen, afhankelijk van wat nodig is. Waar een verscheidenheid van klantopdrachten aan de orde is, moet het proces om de klant heen goed worden georganiseerd en naarmate dat voor een klant specifiek wordt, krijgt dat de vorm van een klantproces of project. In deze wijze van organiseren passen geen afgebakende functies, maar kunnen mensen vanuit eigen kwaliteiten of in verschillende rollen een bijdrage leveren. Daarmee komen ook beheersing en sturing in een nieuw licht te staan.

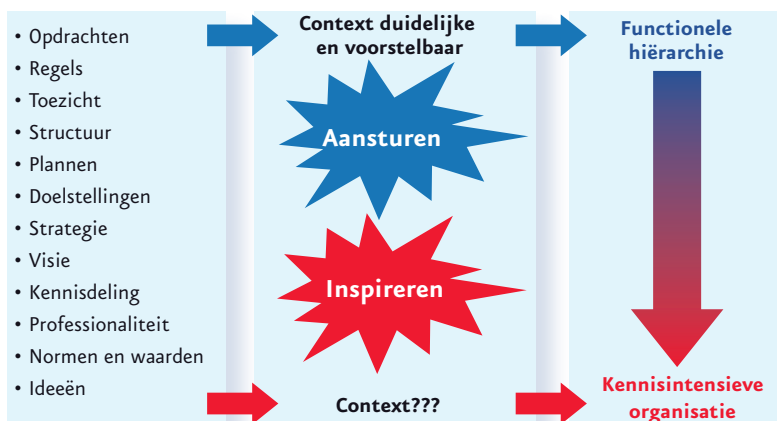
Van aansturing naar zelfsturing

In organisaties is het begrip ‘aansturen’ nog steeds gemeengoed. Het past bij de functionele hiërarchie met top-downsturing en bij het mensbeeld dat mensen in organisaties niet weten wat en hoeveel ze moeten doen als dat niet nauwkeurig (door de staf) is vastgelegd in beschrijvingen en performance-indicatoren. Helaas zijn dat bepaald geen uitgangspunten waar je bevlogen medewerkers van krijgt.

Dat flexibeler organiseren laat zich niet meer precies beschrijven en dus gaan moderne organisaties en leidinggevendenden uit van de professionaliteit van kenniswerkers die met kennis van zaken, met verantwoordelijk(sgevoel) en dientengevolge betrokkenheid (en mits alles goed op orde is, zoals aandacht, invloed, goed management, autonomie, zelfs wel bevlogenheid) hun werk optimaal (kunnen en willen) doen.

Het schema in figuur 4.1. laat het verschil zien tussen ‘ouderwetse organisaties’ en ‘eigentijds organiseren’. Omdat ‘aansturen’ van medewerkers in eigentijdse kennisintensieve organisaties onmogelijk is (en ondenkbaar, alleen al op basis van opleidingsniveau en de maatschappelijke behoefte aan individualisering en participatie), worden regels en toezicht vervangen door veel meer passende benaderingen als professionele autonomie en gezamenlijk leren en veranderen.

* *De PRET factor* van Ben Kuiken en *Innovatie 3.0* van Henk Volberda.

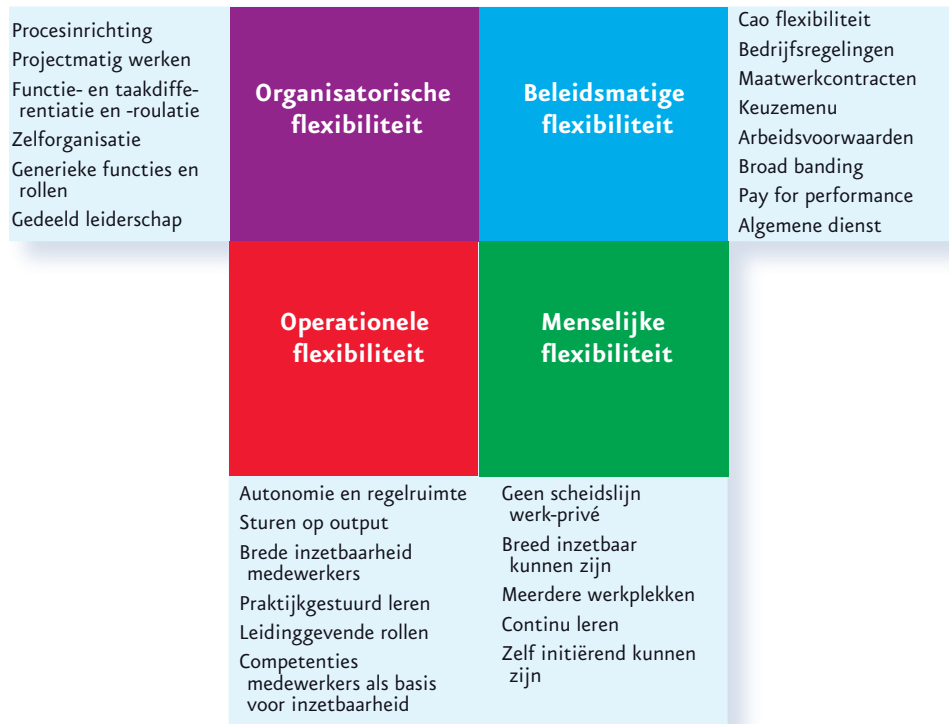


Figuur 4.1. Besturingsconcepten veranderen.

Flexibel organiseren graag; maar hoe?

Wendbaarheid is het gevolg van flexibel organiseren, kunnen we gemakshalve stellen. Door minder vast te leggen in beleid en regels en niet op voorhand alle mogelijke vragen van klanten in te bouwen in een proces/systeem kunnen we zorgen dat professionele medewerkers in staat zijn en de ruimte hebben om klanten adequaat te helpen. Dat levert al meer wendbaarheid op. Mochten medewerkers in die context niet in staat zijn een klant te helpen, dan gaan ze zelf actief op zoek naar een oplossing, bijvoorbeeld door zelf te organiseren en anderen te betrekken bij een oplossing of door kennisuitbreiding. Daar horen vertrouwen, verantwoordelijkheid en goede ondersteuning bij, maar is makkelijker en dus effectiever dan aanpassingen in beleid, systemen en functies.

Er is dus sprake van een duidelijk verband: hoe meer wendbaarheid, hoe meer flexibiliteit noodzakelijk is waarbij de onderlinge afhankelijkheid van meerdere aspecten steeds meer een rol gaat spelen. We illustreren dat met het schema in figuur 4.2. We onderscheiden vier invalshoeken bij flexibiliteit die steeds meer gaan samenhangen, naarmate de eisen aan wendbaarheid groter worden. Beleid, wijze van organiseren, wijze van uitvoeren en kwaliteiten van mensen moeten steeds meer congruent zijn bij meer flexibiliteit en wendbaarheid. Dat betekent ook direct dat het bereiken van meer wendbaarheid niet anders dan een stapsgewijs proces van ontwikkeling kan zijn. Meer flexibiliteit van mensen vragen is alleen effectief als mensen persoonlijk in staat zijn, dus de kwaliteiten en competenties hebben, flexibel te denken en te handelen, maar als ze ook flexibel *kunnen werken*, doordat organisatie(structuren), processen en beleid dat mogelijk maken.



Figuur 4.2. *Integrale flexibiliteit in organisaties.*

Antwoorden op de vragen

We hebben in de NBO-vragenlijst drie vragen gesteld:

1. Welke maatregelen neemt uw organisatie om voldoende wendbaar en flexibel te blijven?
2. Wat zijn de meest ingrijpende wijzigingen die u voorziet in de aard, omvang en opbouw van uw personeelsbestand?
3. Welke rol spelen externe en interne mobiliteit van medewerkers hierin?

Onze verwachting was dat de meeste respondenten vanuit wat we hebben beschreven, zouden aangeven dat grote veranderingen op til zijn. Die verwachting blijkt echter niet uit de antwoorden. De meeste verandering wordt verwacht in de organisatiestructuur. Een grote meerderheid van de respondenten (61%) verwacht hierin een wijziging. In datzelfde kader springt de respons op twee andere vragen in het oog. Iets meer dan 20% van de respondenten verwacht dat meer medewerkers een flexibel contract zullen krijgen en dat medewerkers een wisselender portfolio aan taken gaan krijgen. Dat betekent een verdergaande flexibilisering van de arbeidspopulatie en een steeds bredere inzetbaarheid van mensen. Dat is ook wat wij bij organisaties zien die bijvoorbeeld bredere en duurzame inzetbaarheid stimuleren. Mensen krijgen een breder pakket aan taken en werken op meerdere plaatsen of afdelingen. Of door meer projectmatig te gaan werken, zodat mensen in rollen kunnen werken en minder vaste en afgebakende werkzaamheden hebben.

Deze antwoorden corresponderen met een opvallend antwoord op de vraag naar de meest ingrijpende wijziging in het personeelsbestand. Bijna 77% van de respondenten ziet optimale inzetbaarheid van medewerkers als de belangrijkste factor die zal gaan bepalen of medewerkers in dienst kunnen blijven, omdat ze een goede performance (blijven) leveren. Dat impliceert dat zwaardere eisen aan medewerkers worden gesteld en meer aandacht of ze voldoen aan de eisen en die goede performance ook werkelijk leveren. Vanzelfsprekend moet dat samengaan met adequate investering in de ontwikkeling van mensen, want anders is inzetbaarheid 'een loze kreet'.

De antwoorden op de derde vraag naar interne en externe mobiliteit passen naadloos in dat beeld. Een meerderheid (van 50 tot 56%) van de respondenten (voor)ziet op drie punten duidelijke veranderingen. Dat betreft continu leren en strenger beoordelen van performance en daarmee als derde factor het daarmee het vergroten van het verandervermogen van de organisatie.

Dat betekent dat inzetbaarheid van medewerkers een continue focus van het beleid wordt want alleen door een goede performance en benutting van kwaliteiten van mensen, komen wendbaarheid en verandervermogen optimaal tot hun recht.

Al met al krijgt het HRM-beleid van de toekomst twee gezichten. Enerzijds wordt het beleid 'strenger' en wordt meer gelet op performance en (blijvende) inzetbaarheid en anderzijds hebben we meer aandacht voor de kwaliteiten van mensen en hoe en waar die het best tot hun recht kunnen komen. We zien daarmee dat HRM een nieuwe fase ingaat, waarbij kwaliteiten van mensen beter worden benut, maar ook met veel meer focus op opbrengsten.



Dit artikel is geschreven door Jan Tjerk Boonstra, Principal Consultant bij Human Capital Group, lid van de hoofdredactie van het magazine HR Strategie, lid van de Advisory Board van business school TIAS en voorzitter van het Noordelijk Mobiliteitsnetwerk. Jan Tjerk is actief in HR-strategie en -innovatie, HRM-professionalisering, duurzaam werken en strategische personeelsplanning.