

Het bepalen van 'de juiste wijze(n) van organiseren'

.....om doeltreffend te differentiëren in HRM-beleid

In deze tijd van steeds snellere en disruptieve veranderingen¹ een uitdaging voor organisaties en dus voor het management én voor HR.

In dit artikel beschrijft Jan Tjerk Boonstra een model dat houvast biedt in het analyseren en bepalen van de wijze waarop een organisatie zich adequaat kan organiseren en het bijpassende HRM-beleid.

Het begrip (organisatie)contingentie en de bijbehorende contingentiebenadering is al van de jaren 60 maar actueler dan ooit. De theorie; organisaties functioneren alleen succesvol binnen een bepaalde omgeving met factoren en omstandigheden die van invloed zijn op de organisatie, als ze daar adequaat op inspelen. Hoe de organisatie moet worden georganiseerd en bestuurd, is daar dus van afhankelijk.

Als de omgeving verandert, moet de organisatie als het ware 'meebewegen'. Traditionele benaderingen als matrixorganisatie en product- en markt georiënteerd bieden in deze tijd echter geen houvast meer. Organisaties moeten als integraal systeem worden gezien waarin meerdere perspectieven (van klanten, medewerkers, maatschappij etc.) en bijbehorende wijzen van organiseren van belang zijn. Dat is op zich al een 'balanceeract' maar nog extra complex omdat snelle veranderingen eisen dat ook beheer(sing) van processen en een zekere mate van standaardisatie moeten samengaan met verbetering en innovatie en (individuele) klanten helpen.

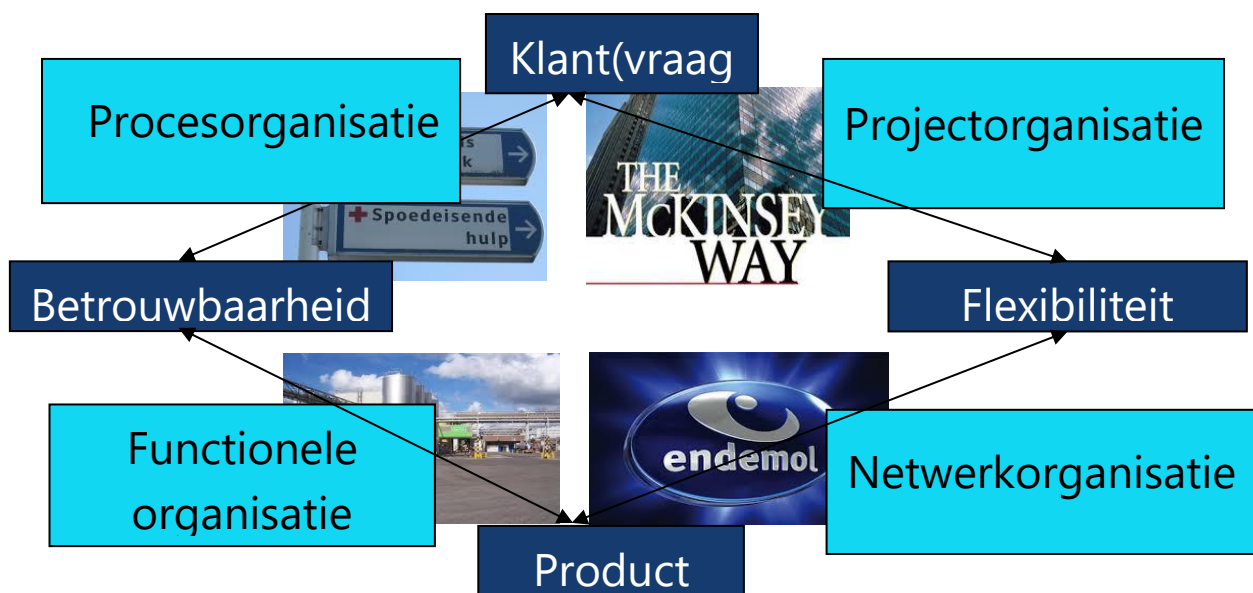
Inleiding

Organisaties worden steeds complexer en steeds moeilijker te organiseren en te (be)sturen. De snelheid waarmee ontwikkelingen zich voordoen, wordt continu hoger en dat stelt steeds hogere eisen aan het verander- en leervermogen van organisaties en van individuele leden¹ daarvan. Hoe meer dynamiek de omgeving heeft, des te groter moet het aanpassings- en verandervermogen zijn. Voor de meeste organisaties geldt, dat de klanten daarin bepalend zijn. Ze stellen eisen aan de producten en diensten van de organisatie, of de organisatie gaat zelf op zoek naar nieuwe klantgroepen omdat daarbij

¹ We spreken van 'leden' omdat het traditionele onderscheid tussen 'medewerkers' en 'management' steeds minder relevant aan het worden is in lerende en wendbare organisaties.

meer 'winst' (niet alleen financieel maar bijvoorbeeld ook een beter imago, lange termijn succes of meer werkplezier) te behalen valt.

In alle gevallen zorgt de wisselwerking tussen klanten en organisatie (lees medewerkers) ervoor dat de organisatie (processen, wijze van organiseren, producten/diensten) voortdurend in verandering is. Dat betekent dat alle organisatieleden in beweging moeten komen om zich aan veranderende eisen aan te passen en te leren en te ontwikkelen. Het begrijpen van die dynamiek en de mate van veranderbaarheid en de beste wijze van organiseren, begint bij inzicht in de samenhang tussen de organisatiecontext en de meest logische wijze van organiseren en daarvoor gebruiken we het onderstaande model². Het model laat zien dat 'de beste wijze van organiseren' voor een belangrijk deel samenhangt met de aard van de context (concurrentie, snelheid van ontwikkelingen en organisatiemissie) waarin een organisatie opereert. Daaruit zijn vier kritieke succesfactoren afgeleid waarmee vier generieke organisatietypen (eigenlijk verschillende 'wijzen van organiseren') zijn afgeleid met verschillende oriëntaties. Deze oriëntaties hangen nauw samen met de vier cultuurtypen in het Competing Values Framework waarover later meer in dit artikel.



Figuur 1; vier (generieke) wijzen van organiseren

Kritieke succesfactoren voor organisaties

De vier kritieke succesfactoren zijn klant(vraag) en product enerzijds en betrouwbaarheid en flexibiliteit anderzijds. De dominantie van deze kritieke succesfactoren (het strategische belang voor de organisatie) en hun onderlinge samenhang, bepaalt welke wijzen van organiseren adequaat (passend of contingent) zijn. Als betrouwbaarheid en voorspelbaarheid (altijd dezelfde kenmerken) van producten (of diensten) dominant zijn, dan past een manier van organiseren met kenmerken van standaardisatie, controle,

² Gebaseerd op Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, pp. 363-377.

beheer(sing) en opdeling van werkprocessen. Als de (de vraag van de) klant, zeker als het individuele klanten betreft, leidend is dan past een flexibele(r) wijze van organiseren. De klant is als het ware 'een project' en zijn behoefte staat voorop bij de manier waarop de organisatie daarop inspeelt. Het begrip 'klant' moet daarbij meer als opdrachtgever worden gezien en minder als 'consument'.

Daarmee kunnen zowel de huidige en gewenste wijzen van organiseren worden bepaald en ontstaat meer inzicht in (verschillen in bijbehorende) organisatiecultuur. Dat maakt effectieve sturing op organisatieverandering mogelijk en gerichte keuzen in organisatie interventies.

Wat is effectief 'organiseren'?

We spreken bewust van 'wijzen van organiseren' omdat het begrip 'organisatiestructuur' geen recht meer doet aan de complexiteit van organisaties. Geen organisatiestructuur kan vandaag de dag die complexe werkelijkheid in organisaties nog weergeven. Die complexiteit wordt steeds meer met nieuwe wijzen van organiseren ingevuld waarbij vooral wordt gewerkt aan vraagstukken en opdrachten waarbij projectmatig resultaten worden behaald. Daar horen termen bij als sprints, minimum viable product en scrum.

Er zijn echter talloze wijzen van organiseren die afhankelijk van de omgeving en de oriëntatie van een organisatie, voor een organisatieonderdeel of een specifiek team en/of proces effectief (kunnen) zijn. De combinatie van de vier kritieke succesfactoren leidt tot de vier generieke typen van organiseren die in figuur 1 zijn weergegeven. De werkelijkheid is natuurlijk veel complexer. Er zijn andere wijzen van organiseren, mengvormen en de hier genoemde wijzen van organiseren kunnen zowel naast elkaar en volgordelijk worden toegepast.

In de basis organiseert vrijwel iedere wat grotere organisatie zich op de vier generieke wijzen. Sommige processen vragen nu eenmaal om een zekere mate van beheersing en sturing (bijvoorbeeld administratie) en andere vragen meer om ruimte (bijvoorbeeld waar innovatie en ondernemerschap nodig zijn).

Vier (generieke) wijzen van organiseren

Gestandaardiseerde processen die leiden tot voorspelbare en betrouwbare producten zoals levering van water, energie en productie van goederen hebben kenmerken van functioneel organiseren. Dat betekent stappen en activiteiten verdelen op basis van de meest optimale procesinrichting en uitvoering. Iedereen 'weet wat hij moet doen' en fouten komen snel aan het licht. Het proces staat voorop en de klant krijgt een product dat voor hem hetzelfde is als voor andere klanten. Als de klant echter wel zijn behoefte kan formuleren en maatwerk verwacht, is een andere wijze van organiseren noodzakelijk. Afhankelijk van de mate waarin daarbij maatwerk moet worden geleverd, kan dat op twee manieren.

Ten eerste procesmatig. Daarbij organiseert de organisatie zich om bepaalde (nog generieke) klantvragen en -oplossingen heen. Een financiële instelling doet dat bijvoorbeeld door voor vermogende klanten een specifiek proces in te richten terwijl voor de reguliere klanten internet bankieren een effectief proces is. De gezondheidszorg kent zogenaamde 'zorgpaden', d.w.z. wijzen van organiseren (processen, protocollen, mensen en middelen) die zijn afgestemd op bepaalde klantvragen (of ziektebeelden). Een zorgpad kan op een bepaald moment op een bepaalde plaats zijn georganiseerd ('patiënten met ziektebeeld X kunnen op donderdag op locatie Y worden geholpen) en dan staan de juiste mensen (behandelaars) met de specifieke deskundigheid klaar.

Als de individuele klant optimaal moet worden geholpen, moet de wijze van organiseren noodzakelijkerwijs (nog) flexibel(er) zijn. In de (zakelijke) dienstverlening als consultancy, advocatuur, media, digitale bedrijven is iedere klant 'een project'. Hij kan een eenvoudige vraag stellen en opdracht geven of een zeer complexe die veel onderzoek en menskracht vraagt. Die variëteit aan verschillen bepaalt de organisatie (van mensen) die om de verschillende opdrachten (projecten) 'om de klant heen wordt gebouwd'.

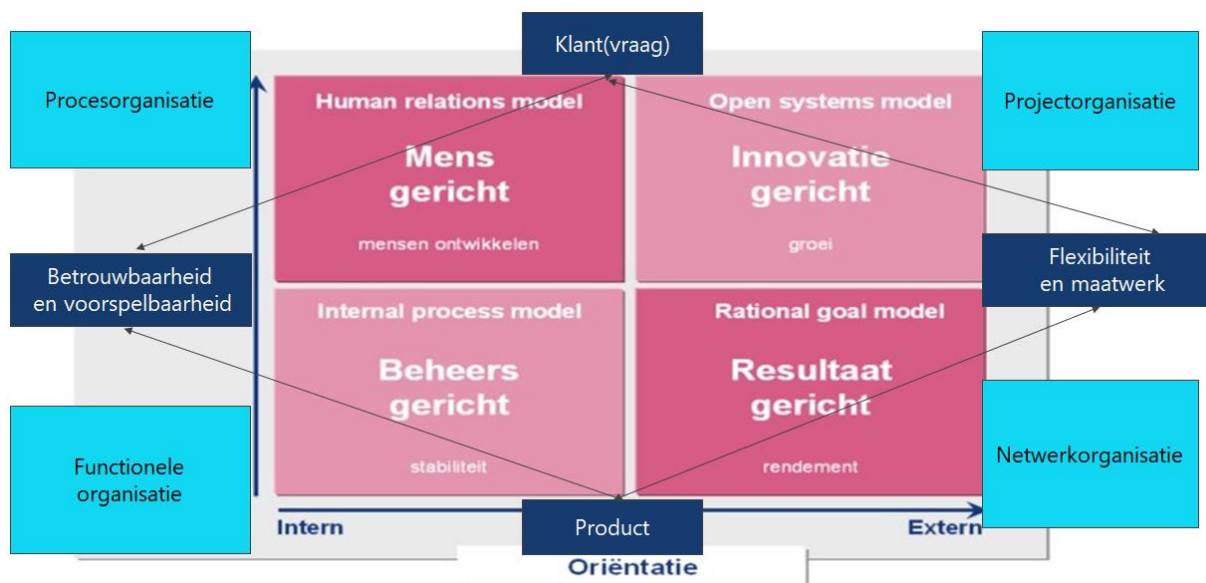
De netwerkorganisatie is te beschouwen als een projectorganisatie met een specifiek doel. Bijvoorbeeld het maken van een product voor een opdrachtgever of een bepaalde groep klanten. De netwerkwijze van organiseren is het meest flexibel. Het gaat om het vinden van de juiste mensen die optimaal aan het resultaat kunnen bijdragen. Bij alle fasen zijn andere mensen betrokken; van bedenken, ontwerpen, ontwikkelen, produceren tot en met implementeren of uitvoeren (zoals een entertainment productie). De netwerkwijze van organiseren is dus continu in beweging en flexibel.

Overigens zijn er overeenkomsten met de waardedisciplines van Treacy en Wiersema die operational excellence, product leadership en customer intimacy organisaties onderscheiden. De eerste is herkenbaar in de functionele en procesorganisatie en de tweede meer in de project- en netwerkorganisatie. Customer intimacy kan echter in alle vier typen afhankelijk van wie de klanten zijn en wat ze verwachten. Bijvoorbeeld, een hamburgerketen is een puur functionele organisatie die iedere handeling van medewerkers voorschrijft maar kan door klanten als zeer klantgericht worden ervaren.

Impact op cultuur

Quinn en Rohrbaugh publiceerden in de jaren 80 hun onderzoek naar bedrijfsculturen. Daaruit bleek dat twee dimensies van belang waren. Interne oriëntatie versus externe oriëntatie en (oriëntatie op) flexibiliteit versus (oriëntatie op) beheersing.

Zo ontstonden vier kwadranten (en culturen) die onderstaand zijn weergegeven en getypeerd als beheersgericht, mensgericht, , innovatiegericht en resultaatgericht. Daarmee wordt de relatie duidelijk tussen de verschillende wijzen van organiseren en tussen de bedrijfsculturen die daarvan het resultaat zijn.



Figuur 2; vier organisatieculturen en de samenhang met vier verschillende wijzen van organiseren

We illustreren dat aan de hand van twee voorbeelden.

De functionele organisatie komt voort uit een combinatie van betrouwbaarheid (en voorspelbaarheid) en het leveren van producten. Dit type organisatie past bij een stabiele organisatiecontext zonder al te grote en onverwachte veranderingen. De combinatie van deze factoren leidt tot een beheersmatige wijze van organiseren waarbij het primaire proces wordt opgedeeld in aparte processen en functies (met aparte afdelingen, teams, etc). De producten en diensten die aan klanten worden geleverd komen voort uit de volgorde van de werkdagen (en samenwerking) tussen de verschillende onderdelen. Om dat te bevorderen is er management en staf en daardoor heeft de functionele organisatie vaak (nog) de kenmerken van 'structure in fives'³ met (top en middel)management, ondersteunende en technische staf en 'de werkvloer' waar het eigenlijke primaire proces plaatsvindt.

Door de aanwezigheid van (soms veel) management en staf, kenmerkt de organisatie zich door beleid, regels, controle en een vergadercultuur. Een cultuur die draait om regels en procedures en dus passen daarin mensen die belang hechten aan duidelijkheid en zekerheid. Hiërarchie is belangrijk en de manier om 'hogerop' te komen. Door zowel de horizontale (afdelingen) als verticale wijze van structureren, is dit type organisatie weinig verander- en wendbaar. Niet verwonderlijk, want de hele organisatie is opgezet vanuit de oriëntatie van betrouwbaarheid en dus beheersing. Dit type organisatie (wijze van organiseren) met een interne focus leidt tot een hoge drempel voor klanten. Sommige (van dit type) organisaties proberen dat aan de 'voor deur' op te lossen door een algemeen informatienummer en anderen gaan zelfs zo ver dat ze niet direct meer voor klanten bereikbaar zijn en de klant ook letterlijk niet meer 'zien'.

³ Mintzberg; Structure in Fives: Designing Effective Organizations (1983)

Het tweede voorbeeld is vanuit een totaal verschillend perspectief beschreven. Hierbij is de vraagstelling van de klant bepalend voor de activiteiten van de organisatie en de wijze van organiseren. We noemden al (zakelijke) dienstverlening waar altijd een klant is die een vraag of een behoefte heeft. Die vraag bepaalt direct de wijze van organiseren. Een grote complexe overname zal voor langere tijd veel merger&aquisitions capaciteit vragen bij een advocatenkantoor terwijl een vraag over arbeidsrecht misschien direct kan worden afgehandeld.

Daarmee worden de assen van Quinn en Rohrbaugh duidelijk. In het eerste voorbeeld is de interne focus belangrijk om de betrouwbaarheid van producten en processen te waarborgen. De klant is niet bepalend maar een noodzakelijkheid om te kunnen blijven bestaan.

In dit voorbeeld is de focus extern georiënteerd en moet er dus sprake zijn flexibiliteit in de wijze van organiseren. Het is immers de klant die een organisatieproces op gang brengt en dat kan alleen maar succesvol zijn als aan zijn behoefte wordt voldaan.

Impact op HRM-beleid

Iedere wijze van organiseren leidt dus tot een andere cultuur en stelt vanuit twee perspectieven andere eisen aan het HRM-beleid. Het eerste is de wijze van organiseren. Als betrouwbaarheid belangrijk is, dan moet het HRM-beleid dat ondersteunen met bijvoorbeeld duidelijke omschrijvingen van activiteiten en performance maatstaven en hoe vakkennis wordt geborgd. Als klanten altijd optimaal moeten worden geholpen, ligt het accent in het HRM-beleid meer op vakkennis, op empowerment (klanten direct en integraal kunnen helpen) en op betrokkenheid en trots.

Het tweede perspectief is dat van de cultuur zelf. Als vanuit de interne focus op betrouwbaarheid beheersgericht organiseren ('functioneel') dominant is en medewerkers dus ook dat (risicomijdende) gedrag laten zien, dan is een zekerheid gericht HRM-beleid op zich ook passend. Dat manifesteert zich bijvoorbeeld in organisatieschema's, functies en grotendeels vaste werkzaamheden, in hiërarchie, in stafafdelingen en 'regelingen' voor alle aspecten van het werk. Het HRM-beleid is hier gericht op het plaatsen van mensen in functies.

In de externe gerichte culturen is het HRM-beleid anders; het is op de mens gericht en de benutting van diens kwaliteiten. Het werk volgt hier nu juist de kwaliteiten van mensen.

'De balanceeract'

We begonnen het artikel met de constatering dat traditionele modellen niet meer het antwoord zijn op de vraagstukken van deze tijd die wendbaarheid, adaptief vermogen, samenwerken over grenzen heen, initiatief nemen en continu leren en verbeteren nodig maken. Dat geldt ook voor wat we hier naar voren brengen. De uitdaging van organisaties is om integraal te organiseren en alle vier wijzen van organiseren mogelijk te

maken. Die balanceeract wordt wel ambidexteriteit genoemd⁴. Want alle vier wijzen van organiseren moeten niet (te zeer) worden gescheiden maar ook elkaar ook niet (te veel) overlappen zodat ze niet meer duidelijk en dus effectief zijn. Bovendien wil het woord 'organiseren' al zeggen dat ze in beweging zijn en misschien wel voor een deel uit dezelfde mensen bestaan. Dat kan goed zijn vanuit een oogpunt van ontwikkeling en inzetbaarheid van mensen maar minder goed vanuit een oogpunt van strategische noodzaak tot innovatie waarbij er sprake is van druk (concurrentie) en weinig tijd. In dat geval ligt een grotere scheiding tussen functioneel en procesmatig organiseren enerzijds en project en netwerkorganiseren anderzijds voor de hand. De strategierealisatie gaat dan voor de mogelijke ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

Contingentie en dus grote verschillen in HRM-beleid

Iedere wijze van organiseren, vraagt om ander HRM-beleid en -werkwijzen in alle HRM-thema's. De functionele wijze van organiseren kenmerkt zich door structurering en beheersing van processen. Over die processen is goed nagedacht, ze zijn goed gedocumenteerd en iedereen kent daarin zijn plaats en weet wat hij moet doen. Functies en duidelijke loopbaanpatronen en een voorspelbare en goed onderbouwde (een systeem van functiewaardering) passen daar goed bij. Performance- en talent management betekent dan ook bepalen of iemand doet wat hij moet doen. Omdat het werk grotendeels afgebakend en bekend is, zijn ook de gesprekken daarover voorspelbaar en planbaar.

Project- en netwerkwijzen van organiseren stellen echter hele andere eisen. De vraag van de klant komt opeens binnen, moet worden geanalyseerd en besproken en er moet een eerste antwoord komen. Kortom, er moet een proces worden 'georganiseerd' door de juiste mensen bij elkaar te zetten. Die selectie van mensen die daar aan zouden kunnen bijdragen, vindt vooral plaats op basis van kennis, ervaring en competenties. Het 'beste team passend bij de klantvraag' is vervolgens ook in beweging. Iemand kan bijdragen aan het opstarten van het project en na de ontwikkeling geen deel van het project uitmaken. Die teambeweging is een constante factor bij deze wijze van organiseren en vraagt continue flexibiliteit in inzetbaarheid, in samenwerken en benutting van kennis.

Door deze wijze van organiseren en werken, ligt de focus in HRM vooral op het kennen van mensen en hun kwaliteiten en dus op ieders persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid. Geen duidelijk afgebakende grenzen van functies en meer in rollen in de betekenis van een bepaald type bijdrage. In projectmatige wijzen van organiseren is het zeer effectief om die bijdragen te gaan onderscheiden. Bijvoorbeeld wie projecten kunnen leiden en hoe communicatie, expertise, administratie, stakeholdermanagement etc, worden ingevuld.

⁴ Henk W. Volberda; De flexibele onderneming, Innovatie 3.0 en diverse publicaties. Marcel van Assen (ea) De ambidextere organisatie: optimaliseren én innoveren (Holland Management Review).

Samenvattend.

De complexiteit van de maatschappij en snelheid van ontwikkelingen vraagt een steeds grotere mate van wendbaarheid en veranderbaarheid van mensen en organisaties. Het accent ligt echter op goed organiseren en niet op structureren. Goed organiseren betekent aansluiten op dat wat nodig is om succesvol te zijn en dat kan van geval tot geval verschillen. Het vraagt van organisaties 'balanceervermogen' om zowel processen te beheersen als ruimte te geven als er innovatie moet plaatsvinden. Dat betekent dat verschillende wijzen van organiseren naast (parallel) of volgordelijk (in de tijd) moeten (kunnen) plaatsvinden, willen organisaties optimaal 'contingent' (goed aangepast aan hun context) zijn. En verschillende wijzen van organiseren, stellen ook uiteenlopende eisen aan mensen en genereren verschillende culturen en dus moet er worden gedifferentieerd in het HRM-beleid. Juist omdat dat zo complex (aan het worden) is en continu in beweging, moet de focus van HR zijn dat ze die contingentie mogelijk maken. Het betekent voor een groot deel loslaten van structuren en regels en vooral ruimte geven in de bedrijfsprocessen en de mensen daarin empoweren en ondersteunen.



Jan Tjerk Boonstra is Principal consultant bij Human Capital Group, lid hoofdredactie van het magazine HR Strategie, verbonden aan HR Praktijk, docent en lid van de Raad van Advies van HR Academy, member Advisory Board business school TIAS en docent Strategisch HRM bij het Post-HBO van Hogeschool Inholland.