

Organisaties als levende systemen

- verandermanagement
- organisatie levenscyclus
- veranderstrategieën

Dr. ir. Gerda M. van Dijk,
adj. Prof. Director
Leadership Development
Centre, TiasNimbas
Business School, Tilburg
(g.m.vandijk@tiasnimbas.
edu) en drs. Freek Peters
(fpeters@galangroep.nl)
managing partner van De
Galan Groep..

Gerda van Dijk en Freek Peters

SAMENVATTING

Net als levende organismen kennen organisaties een levenscyclus. Dit concept biedt ons handvatten om de dynamiek van organisaties in de tijd beter te voorspellen en te begrijpen, en ook het (on)vermogen van leidinggevend en HRM'ers om effectief te interveniëren. In de levenscyclus zijn vier opeenvolgende fasen en vier herkenbare vaste patronen te onderscheiden. Wijkt het huidige bedrijfsklimaat af van de gewenste fase, dan is een transitie nodig. De reden dat veel veranderingsoperaties mislukken, is vrijwel altijd te herleiden tot een verkeerd gekozen veranderstrategie gegeven de te maken transitie. Een effectieve veranderstrategie sluit intelligent en strategisch aan op de onderliggende organisatiedynamiek. Daarbij draait het niet zozeer om de vraag *welke* HR-instrumenten je moet inzetten, maar vooral om de vraag *wanneer* en *hoe* je ze inzet. Elke veranderstrategie stelt zo zijn eigen eisen aan de wijze waarop een HR-instrument effectief kan zijn. Het denken in organisaties als levende systemen biedt een dynamisch perspectief op (re)organiseren en HRM: van instrumenteel naar strategisch.

INLEIDING

Human Resource Management (HRM) beschouwt de mens, het menselijk gedrag en de interactie tussen mensen als aangrijpingspunten om organisatiedoelen te realiseren. HRM heeft door de jaren heen diverse veranderconcepten en -instrumenten ontwikkeld om organisaties (of specifieke onderdelen hiervan) beter te laten functioneren. In de praktijk blijkt het effect van deze instrumenten op de effectiviteit en het succes van een organisatie echter vaak teleurstellend – en in elk geval weinig voorspelbaar. Het merendeel van veranderingstrajecten levert niet het beoogde resultaat op. Uit onderzoek blijkt zelfs dat 70 procent van de organisatieveranderingen mislukken (Beer &

Nohria, 2000; Higgs & Rowland, 2000; Boonstra, 2010).

Dit probleem is goed verklaarbaar vanuit de systeemtheorie. Deze stelt dat eigenschappen van een geheel niet zijn te voorspellen uit of af te leiden van de eigenschappen van de delen. Met andere woorden: het geheel is meer dan de som der delen. Het geheel heeft een eigen dynamiek en eigen wetmatigheden (Senge, 1990).

Een belangrijke systeemeigenschap is het bedrijfsklimaat of de bedrijfscultuur. Juist het bedrijfsklimaat is er vaak de oorzaak van dat vernieuwingsprojecten vastlopen, ondanks het aanvankelijke enthousiasme. En dat fris binnengehaalde medewerkers in no-time behoren tot de gevestigde orde, dat men zo “slordig” omgaat met zorgvuldig geïntroduceerde HR-instrumenten of dat er weerstanden ontstaan over “logische” interventies als 360 °-feedback.

Willen we de effectiviteit van HRM-interventies op het functioneren van een organisatie verhogen, dan moeten we de dynamiek en de wetmatigheden van de organisatie als een systeem leren kennen. En leren begrijpen.

Fase	I. Pionier	II. Groei	III. Consolidatie	IV. Terugval
Gericht op	Product of gat in de markt	Strategie en marketing	Succes behouden	Positie beschermen
Spirit	Dynamisch, scoren, “risico’s nemen”	Flexibel, slim, “strategisch handelen”	Zorgvuldig, perfectionistisch, “beheersen”	Verdekkend, “mythe in stand houden”
Omgeving	Haal je binnen	Bepaalt ons resultaat	Komt vanzelf	Is oneerlijk
Top	Eén leider; de pionier	Sterk team, met beperkte lijn ondersteunende staf	Groep (lijn en staf samen), formeel bestuur	Coalities, bureau-politiek
Organisatie	Chaotisch, weinig regels, ieder weet wat-ie moet doen	Gestructureerd, output- en resultaatgericht	Gedetailleerd, functioneel, input- en taakgericht	Gefragmenteerd, met constructies, ervaring telt, veel reorganisaties achter de rug
Besluitvorming	Haastig, orders, geen papier	Vlot, interactief, besluitenlijst	Formeel, parafen, nota’s	“Non-decision”, bureaucratisch, verhalende rapporten
Communicatie	Ongestructureerd, onregelmatig	Helder, doelgericht	Zorgvuldig, afgewogen	Onduidelijke wandelgangen
HR-instrumenten	Doen we niet aan, hebben we niet nodig, geen tijd voor	Zetten we weloverwogen en doelgericht in	Gebruiken we volgens onze eigen procedures,	We doen alsof: window dressing, rituelen
Voorbeelden van organisaties	Start-ups, crisis- of ontwikkelteams	Apple, Google, IKEA, bol.com	Backoffice van verzekeringen, kern-centrales	Veel monopolisten, een aantal ministeries

Tabel 1 Enkele karakteristieken van het bedrijfsklimaat per fase van de levenscyclus

Levenscyclus van organisaties: vier fases

Net als levende organismen kennen organisaties een levenscyclus (Greiner, 1972; Cameron & Quinn, 1983; Lievegoed, 1991; Adizes, 1998; de Galan, 2002). Dit is een natuurlijk traject. Een organisatie groeit van chaotisch en dynamisch via systematisch naar rigide. Uiteindelijk *sterft* de organisatie af of begint zij opnieuw. In de levenscyclus onderscheiden wij vier opeenvolgende fases: de pioniersfase (I), de groeifase (II), de consolidatiefase (III) en de terugvalfase (IV). Elke fase heeft zijn eigen karakteristieke bedrijfsklimaat, met zijn specifieke kenmerken (zie tabel 1).

Fase I. De pioniersfase: energie en wilde groei

De startende organisatie kenmerkt zich door een sterke externe oriëntatie en een dynamische, chaotische organisatievorm. Er is geen duidelijke of expliciete strategische visie, de doelgroep is nog fluïde, er bestaan weinig vaste organisatiepatronen. Wel is er volop ondernemerschap, drive, een product en een gat in de markt. De medewerkers zijn gericht op “scoren” en opereren agressief om een positie te bevechten. Intern zijn er weinig regels of structuren, maar wel een enorme inzet en betrokkenheid van het – veelal jonge – personeel.

Het bedrijfsklimaat is fel en direct. Meestal is de feitelijke leiding in handen van één persoon, de leider, een – al dan niet charismatische – pionier. De communicatiestructuur is simpel: de baas bepaalt wat er moet gebeuren.

Een fase I-klimaat duurt idealiter niet langer dan drie tot vijf jaar. De pioniersorganisatie loopt voortdurend het risico de grip te verliezen. Dat komt door groeistuipen of overexpansie, waarbij de organisatie in één keer kan instorten. Zodra de doelgroep duidelijk is, de visie van de organisatie vastere vormen aanneemt en de activiteiten zijn gestructureerd, ontstaat er een fase II-organisatie.

Fase II. De groeifase: gericht doorontwikkelen

In fase II groeit de organisatie en kiest zij ook richting. Ze brengt haar markt en ambities in kaart, en speelt daar flexibel op in, met een bewuste strategie. Groei betekent niet altijd streven naar meer omzet of omvang. Groei kan ook gericht zijn op het versterken van de expertise, de impact of de marktpositie.

De organisatie- en werkstructuur is op hoofdlijnen uitgewerkt en vastgelegd met een systematische vorm van planning en sturing op output en resultaat. De leiding is meerhoofdig, met enkele lijnverant-

woordelijke directieleden. Er is een beperkte staf die als specialist en uitvoerder de lijn ondersteunt. De besluitvorming is gestructureerd, met een duidelijke positie voor de eindverantwoordelijke beslisser. De communicatie is interactief, maar direct en helder. Het bedrijfsklimaat is slim en alert.

Een risico is de neiging tot overrationalisatie en een gevoel van onoverwinnelijkheid. Deze kunnen de oorspronkelijke drive en ondernemersmentaliteit aantasten. Vervolgens “schuift” de organisatie door naar een gestandaardiseerde, planmatige vorm, fase III.

Fase III. De consolidatiefase: solide voortbestaan

Een fase III-organisatie streeft ernaar de behaalde resultaten te continueren en de risico's te beheersen. De aandacht komt meer te liggen op de interne organisatie en op de verbetering en controle van de bestaande situatie. Dit betekent een grotere rol voor de beheersaspecten en toenemende invloed van de staforganen. Het bedrijfsklimaat is vooral zorgvuldig en verantwoord.

Hoewel de perfectionering begint bij de primaire (productie-)processen, straalt deze ook uit naar andere processen en procedures. Vaak tot het punt dat de procedure zelf belangrijker wordt dan het resultaat. Met als gevolg dat de arrogantie toeslaat: “De klant mag blij zijn dat hij van onze diensten gebruik kan maken...”

Ook de interactie en de besluitvorming krijgen een procedureel karakter. Het overleg wordt gevoerd aan de hand van nota's. Beslissingen worden slechts na uitvoerig onderzoek en geformaliseerde raadpleging genomen.

Het risico van deze fase ligt in het verliezen van contact met de markt en in de inflexibiliteit van de organisatie. In de gestabiliseerde setting neemt de snelheid van reageren en innoveren immers af. Fase III-organisaties reageren slechts moeizaam op externe veranderingen.

Fase IV. De terugval: de schijn ophouden

In fase IV wordt de organisatie nog introverter. De eigen situatie staat centraal. Met als gevolg dat de organisatie de voeling met de omgeving kwijtraakt. De verworvenheden uit het verleden zijn heilig. Tegenvallers en teruglopende resultaten worden gebagatelliseerd of uit – tijdelijke – externe omstandigheden verklaard. De vijand is “buiten”; beschermende maatregelen zijn dus nodig. Het bedrijfsklimaat is verklarend en defensief.

De – vaak overgestructureerde – formele organisatie krijgt steeds meer een rituele uitwerking, waarbij de informele organisatie dominant is. Het resultaat hiervan is een chaotische, ongerichte werkvorm. Rollen en verantwoordelijkheden van lijn en staf lopen door elkaar en medewerkers spelen elkaar de zwarte piet toe. Beslissingen duren eindeloos en nieuwe ideeën worden zelden gerealiseerd – of krijgen voor de vorm een louter cosmetisch karakter. In deze fase is ondergrondse achterdocht en bureaupolitiek (om de eigen positie te beschermen) heel gebruikelijk.

De natuurlijke dynamiek van de levenscyclus

De levenscyclus van organisaties heeft een natuurlijke dynamiek, met herkenbare vaste patronen. Dit geldt voor organisaties binnen alle sectoren, privaat en publiek. In de dagelijkse praktijk van organisaties komen we de volgende vier wetmatigheden tegen.

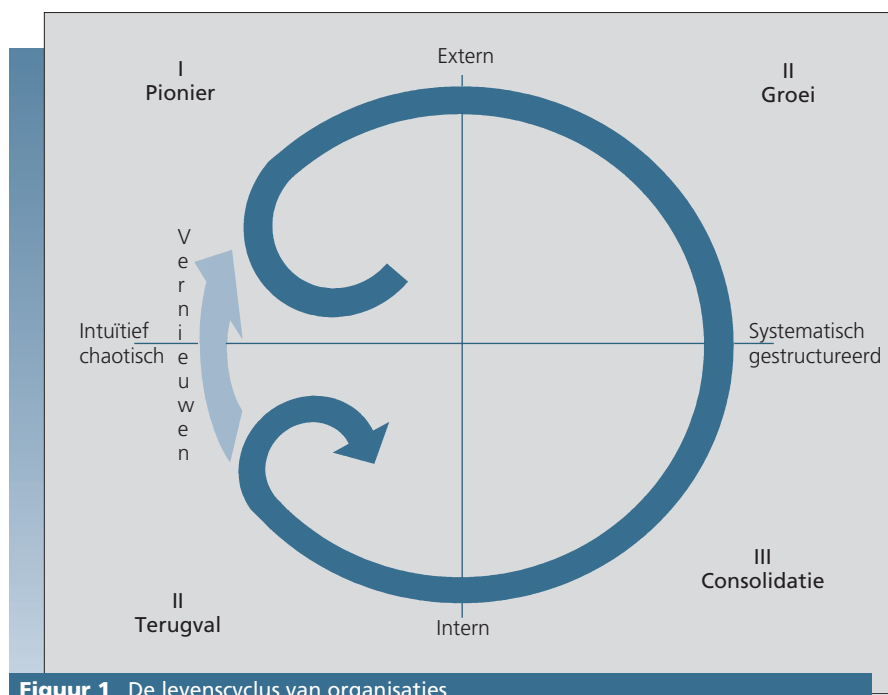
De vaste volgorde

Als er niet bewust geïntervenieerd wordt op de onderliggende dynamiek van een organisatie, doorloopt een organisatie in de tijd als vanzelf deze vier fases, in een vaste volgorde (figuur 1). De overgang van de ene fase naar de andere is duidelijk herkenbaar. Vraag aan een willekeurige groep medewerkers wanneer hun organisatie van de ene fase naar de andere is overgegaan en ze kunnen het moment meestal haarfijn benoemen. Bijvoorbeeld: “toen we gingen werken met systeem X”, “toen persoon Y binnenkwam”, “toen we die afdeling hebben opgericht”, “toen we dat ene product of project startten”, enzovoort.

De overgangen vinden plaats binnen een van de volgende dimensies. De *eerste dimensie* is de wijze waarop de organisatie zich organiseert, met als uitersten “intuïtief-chaotisch” en “rationeel-systematisch”. De *tweede dimensie* is de oriëntatie van de organisatie met als uitersten “extern” respectievelijk “intern”gericht.

De overgang van fase I naar fase II kenmerkt zich door het aanbrengen van systematiek: in de strategie, de structuur en de sturing. De overgang van II naar III ontstaat door een verschuiving van externe naar interne gerichtheid; de organisatie laat zich niet meer zo leiden door de ontwikkelingen in de omgeving, maar door wat er intern speelt. In de overgang van III naar IV verwordt het gestructureerde functioneren tot rituele en chaotische werkvormen.

Als een fase IV-organisatie “afsterft” – failliet gaat of wordt gesaneerd –, ontstaan er vaak nieuwe organisaties en begint de levenscy-



Figuur 1 De levenscyclus van organisaties

clus opnieuw: vernieuwing. Voorbeelden hiervan zijn de start-ups die ontstaan na het verdwijnen of reduceren van de moederorganisatie.

Variabele doorlooptijd

De snelheid waarmee een organisatie deze cyclus doorloopt, ligt niet vast. Een fase kan kort duren, maar kan ook decennia duren. Twee overgangsmomenten kunnen elkaar zo snel opvolgen dat de organisatie als het ware een fase overslaat.

De snelheid waarmee een organisatie de cyclus doorloopt, wordt bepaald door een samenspel van omgevingsvariabelen en organisatiefactoren. Het is duidelijk dat managementinterventies (zoals HR-instrumenten) dit tempo kunnen beïnvloeden. Als een fase II-organisatie niet snel genoeg met nieuwe producten en diensten anticipeert op een teruglopende markt, dan is de kans groot dat de organisatie versneld in fase III terechtkomt. Zo'n organisatie zoekt de oplossing in een betere interne organisatie, met een enorm aanbod van hiervoor ontwikkelde HR-instrumenten. Zo kan "competentiemanagement" een goed HR-instrument zijn om een organisatie te ondersteunen bij de overgang van fase I naar II. Maar invoering ervan in een fase III-organisatie doet deze vaak versneld in fase IV belanden (zie kader "Een praktijkvoorbeeld").

Competentiemanagement verbureaucratiseert

Het gaat om een grote Gemeentelijke Dienst (ca. 400 fte) met voornamelijk fase III-kenmerken. Door een verandering in het politieke klimaat stelt de nieuwe wethouder andere eisen aan de dienst. Hij heeft meer een fase II-organisatie voor ogen en het management van deze dienst staat voor de opgave de organisatie flexibel, resultaatgericht en ondernemender te maken.

De afdeling P&O stelt voor competentie management in te voeren. Daar heeft het nieuwe hoofd P&O goede ervaringen mee opgedaan in het succesvolle telecombedrijf waar hij hiervoor werkzaam was. Het management besluit dit voorstel over te nemen en doet dat zonder zich daarvan bewust te zijn op een fase III-wijze: zeer zorgvuldig volgens vaste procedures. Twee jaar na invoering zijn er 67 competenties onderscheiden en is er een Handboek Competentiemanagement. Elke flexibiliteit is weggeorganiseerd: de organisatie is volledig verstand en verbureaucratiseerd. Er gaan steeds meer geluiden op om de dienst weer op te splitsen in twee afzonderlijke diensten en de fusie van vijftien jaar geleden terug te draaien.

De delen beïnvloeden het geheel, het geheel beïnvloedt de delen

Organisaties bestaan meestal uit verschillende subsystemen: divisies, sectoren en/of afdelingen. Deze onderdelen kunnen zich in verschillende fases van de levenscyclus bevinden. Vaak is dat een bron voor misverstanden, spanningen en niet zelden conflicten. Een afdeling die zich in fase III bevindt zal zich erg kunnen opwinden over de werkwijze binnen een fase I afdeling met opmerkingen als 'ze doen maar wat' en 'ze zijn altijd maar buiten en niemand weet wat ze nu echt doen'. Omgekeerd kan een fase I afdeling zich beklagen over een fase III afdeling namelijk 'er kan nooit iets en als het kan dan duurt het eindelijk'. Als onderdelen zich in verschillende fases bevinden dan heeft een organisatie als geheel de neiging op te schuiven naar de fase die het verst in de cyclus is. Elke volgende fase heeft als het ware een 'zuigende' werking op de onderdelen die in een eerdere fase zitten. Vandaar, de delen beïnvloeden het geheel én het geheel beïnvloedt de delen. Dit geldt ook voor individuele medewerkers. Een veelvoorkomend verschijnsel in een fase IV-organisatie is dat nieuwe medewerkers zich na enkele maanden ook bureaucratisch en defensief gedragen. Ook al zijn ze geselecteerd op competenties als initiatief en ondernemerschap. Dat betekent overigens niet dat het selectieproces

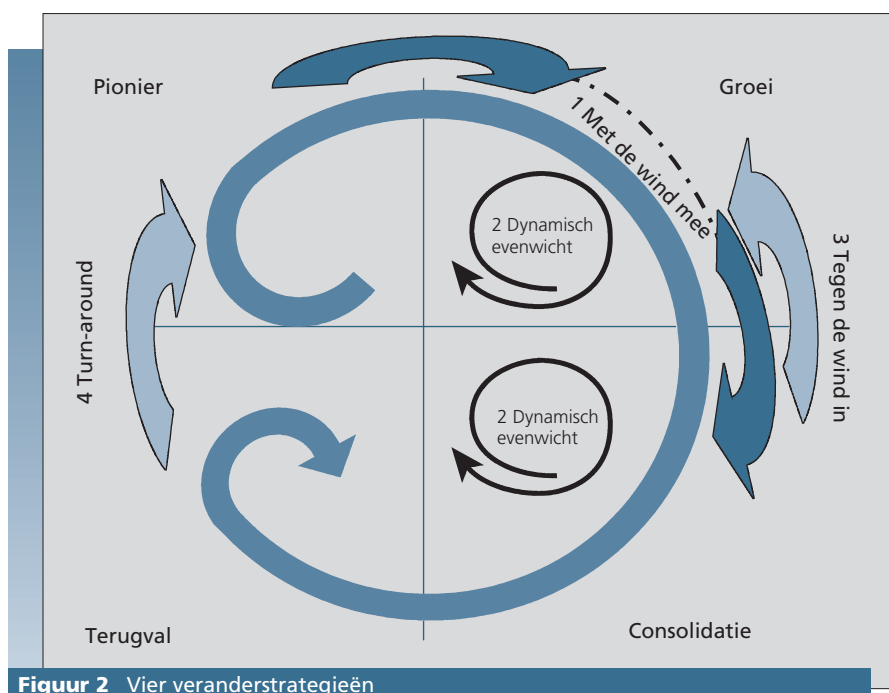
niet deugde. Het illustreert wel hoe het bedrijfsklimaat als systeemeigenschap het gedrag van de individuele medewerker beïnvloedt.

Dit geldt ook voor de positie en de rol van de HRM-functie en de HR-instrumenten. In fase I is de HRM-functie – indien aanwezig – vooral de “uitvoerder” van de basisarbeidsvoorwaarden. In fase II opereert HRM als de “specialist en adviseur”, op verzoek van de lijn. In fase III is HRM vaak de “beheerder” en “HRM-eigenaar”; de HRM’er beroept zich op zijn eigen specialisatie en beroepsprofessionaliteit en creëert daarmee een sterke positie. De lijn is volgend. Het risico hierbij is dat de HRM’er vanuit deze positie en vakgedrevenheid te veel beheersinstrumenten inbrengt – en daarmee de organisatie versneld naar fase IV brengt.

In fase IV is de HRM-functie veelal verwickeld in een machts- en positiespel met de lijn. De daadwerkelijke effectiviteit van HR-instrumenten is gering; window-dressing en – al of niet openlijke – weerstand komen veel voor.

Positie is ook een keuze

Anders dan levende organismen kunnen organisaties zélf hun positie in de levenscyclus beïnvloeden. Er bestaat geen algemeen gelden-



Figuur 2 Vier veranderstrategieën

de “beste fase”; het optimum hangt af van de specifieke opgave van de organisatie en van de omstandigheden waarin een organisatie opereert. Een organisatie waarvan het bestaansrecht afhangt van het accuraat en consequent uitvoeren van protocollen en procedures, kan het best een fase III-klimaat hebben in plaats van een fase I-klimaat. Dit geldt bijvoorbeeld voor een kerncentrale, maar in zekere mate ook voor de backoffice van een verzekeraar. Een salesgerichte organisatie in een agressieve markt daarentegen is weer beter af met een fase I-klimaat. En een innovatieve dienstverlener met een fase II-klimaat. Binnen een organisatie met afdelingen die verschillende opgaven hebben, zijn dan ook verschillende klimaten gewenst. Dit vraagt leiderschap dat binnen een organisatie verschillende klimaten kan creëren, uitleggen en beschermen. Sturen op één type klimaat werkt dan contraproductief.

Wijkt het huidige bedrijfsklimaat af van de gewenste fase dan is een transitie wenselijk. Daarbij kunnen organisaties tegengesteld aan de natuurlijke richting bewegen en één of meerdere fases teruggaan. Dat vereist wel een consistente veranderstrategie die past bij de te maken transitie. Anders wint de eerste wetmatigheid het altijd.

Veranderstrategieën: vier typen transities

De reden dat veel veranderingsoperaties mislukken, is vrijwel altijd te herleiden tot een verkeerd gekozen veranderstrategie. Organisatieverandering is geen kwestie van mode of smaak, maar van bewust en scherp kijken naar de ambities en omstandigheden.

We onderscheiden vier typen transities (figuur 2). Het eerste type is een versnelling in de natuurlijke richting, oftewel een transitie “met de wind mee”. De tweede is niet zozeer een transitie naar een andere fase, maar beoogt juist een “dynamisch evenwicht” binnen één fase. De derde is een transitie tegen de natuurlijke richting, oftewel “tegen de wind in”. Het vierde type is de meest rigoureuze: de “turn-around”.

Elke transitie heeft haar eigen effectieve veranderstrategie, die specifieke eisen stelt aan de HRM-functie en de inzet van HR-instrumenten. Voorts past bij iedere transitie een specifieke leiderschapstijl (Peters & Strijp, 2011). Bij de koppeling van organisatieontwikkeling met leiderschap vormt organisatiecultuur de verbindende factor (Schein, 2004; Mintzberg, 2009). Zie Tabel 2.

Veranderstrategie	"Met de wind mee"	"Dynamisch evenwicht"	"Tegen de wind in"	"Turn-around"
Transities in de levenscyclus	Van I naar II; van II naar III	In II of III blijven	Van III naar II	Van IV (via I) naar II
Dynamiek in de organisatie	Gevoel dat het beter en slimmer kan: behoefte aan verbetering maar niet weten hoe	Neiging om aandacht naar binnen, intern te richten. Verder verbeteren, vraag naar handboeken, regels en procedures	Vasthouden aan het bestaande en "oude wint het van het nieuwe". Neiging om HR-instrumenten als doel op zich te zien.	Ontkennen van de urgentie: "gaat vanzelf wel over". HR wordt met wantrouwen gezien: veel ondergronds verzet. Positie- en machtspeel.
Focus inzet van HR-instrumenten	Gedoseerd structureren	Selectief prikkelen, selectief niets doen en snoeien	Ont-organiseren en versimpelen.	Ontmantelen, saneren en heruitvinden
Focus op activiteiten als:	Geleide door groei, stroomlijnen en risico's beperken	In II blijven: koesteren en stimuleren van vernieuwing en ondernemerschap; in III blijven: consolideren van positie, doelgericht verbeteren van processen	Klant en marktdynamiek weer opnieuw opzoeken en centraal stellen, doorbreken en stoppen; losgooien en afbouwen.	Rigoreus ingrijpen en vernieuwing forceren door "fase I-achtige" activiteiten te starten op een fase I-achtige wijze.
Leiderschapsstijl	Stabiliteit en controle brengen over de risicovolle processen: resultaatgericht + intern perspectief	Focus houden op de markt en op de resultaten: resultaatgericht + extern perspectief	Opnieuw de verbinding leggen met de klant en omgeving: relatiegericht + extern perspectief	Hernieuwde focus op de omgevingseis en de resultaten: resultaatgericht + extern perspectief

Tabel 2 Enkele kenmerken van de vier veranderstrategieën

1. Met de wind mee

Een transitie in de natuurlijke richting vraagt een strategie van *gedoseerd structuur aanbrengen*. Er is meestal wel een gevoel dat er iets moet gebeuren, maar men weet niet precies wat en hoe. De organisatie heeft als het ware even een zetje nodig om de volgende stap te kunnen maken. Maar dit zetje moet niet te hard zijn, want voor je het weet schiet je door. Structuur aanbrengen kan alle aspecten van een organisatie raken. Een overgang van fase I naar fase II betekent focus en consistentie in de organisatie brengen, de wilde groei richten en de risico's van overexpansie managen. Pioniersbedrijven komen regelmatig in de problemen door de slechte interne organisatie, terwijl het marktpotentieel er wel is. Oorspronkelijke sterkten als "agressiviteit" en "flexibiliteit" vormen dan juist een bedreiging voor de ontwikkeling – en soms zelfs voor het voortbestaan van de organisatie.

Van pionieren naar gericht doorontwikkelen

Een jong installatiebedrijf was door een combinatie van technisch vernuft en commercieel vermogen in enkele jaren tijd gegroeid naar meer dan 200 medewerkers. De organisatie kraakte, vooral in de verbinding tussen de werkvoorbereiding op de hoofdvesting en de uitvoering op de klantlocaties. Projecten werden slecht gepland en ook de materiaalvoorziening klopte niet. Hierdoor gingen veel tijd en energie verloren om fouten te herstellen, ontbrekende materialen bij te halen, achterstanden op te vangen enzovoort. De projectleiders waren vooral bezig met crisisbeheersing en met conflicten dempen, zowel met klanten als met het eigen personeel.

In een nadere analyse bleek de organisatie op twee cruciale plaatsen zwak bezet. In de binnendienst (het bedrijfsbureau en het magazijn) werkten vooral ex-monteurs die in de uitvoering fysiek niet meer mee konden. En de directie was de zaak boven het hoofd gegroeid. De beide directeuren verstopten zich in waar ze goed in waren, namelijk ontwikkelen en verkopen. Terwijl ze ondertussen allerlei ad-hocopdrachten bleven geven die de verwarring nog verder vergrootten.

Enkele stevige interventies waren noodzakelijk. Een ervaren interim-manager werd als gedelegeerd bestuurder aan de directie toegevoegd om de beide directeuren bij hun managementtaak te begeleiden. Voor het bedrijfsbureau werd een capabele logistiek manager aangetrokken, die al snel een effectief systeem invoerde voor de planning en de materiaalvoorziening. Alle projectleiders en magazijnmedewerkers werden hiervoor opgeleid; wie het niveau niet haalde, moest een andere baan zoeken.

Na enkele maanden was de rust teruggekeerd en ontwikkelde het bedrijf zich tot een belangrijke speler in zijn marktsegment.

Een effectieve transitie van fase II naar fase III omvat het doorstructureren van de interne organisatie door het werk verder vast te leggen in protocollen en procedures. Het veilig, voorspelbaar en betrouwbaar opereren en het elimineren van mogelijke risico's staan centraal. Planning & control en kwaliteitszorg zijn belangrijke instrumenten bij deze overgang. Zodra deze instrumenten echter zelf doel in plaats van middel worden, kan de organisatie versneld in fase IV terechtkomen. Daarom: gedoseerd structureren.

2. Dynamisch evenwicht

Dynamisch evenwicht richt zich op behoud van een fase II- of fase III-klimaat. Ook kan het zich op het behoud van een fase I-klimaat richten als het gaat om een organisatie onderdeel (afdeling, project, taak) dat qua opgave het beste wordt waargemaakt met een fase I-klimaat. Deze situaties vragen een strategie die selectief prikkelt, ontwikkelt en waar nodig ook snoeit. Om in een fase II te blijven, is het zaak flexibel, wakker en innovatief te blijven en niet toe te geven aan een “natuurlijke” neiging tot beheersing en perfectionering. Juist als een organisatie succesvol is, is de neiging erg groot om het nog beter te doen en alle aandacht op de interne organisatie te richten.

Dynamisch evenwicht vraagt interventies die tegenwicht vormen tegen perfectionisme en interne gerichtheid. Bijvoorbeeld interventies die het “van buiten naar binnen denken” en het ondernemerschap stimuleren. Niet alleen in woorden, maar in de totale aansturing en inrichting van de organisatie. Een fase II-organisatie in dynamisch evenwicht kenmerkt zich door een consequente sturing op output en outcome en een eenvoudige planning & controlcyclus. Verder is de lijnorganisatie dominant over de staf en blijven de staf en overhead tot een minimum beperkt. Het management rouleert en haalt regelmatig nieuw bloed binnen om vastroesten te voorkomen. Collins en Poras (1998) beschrijven verschillende voorbeelden van organisaties die al meer dan honderd jaar bestaan en heel succesvol een dynamisch evenwicht hebben weten te realiseren.

Een onderzoeksafdeling in dynamisch evenwicht

Een onderzoeksafdeling van een nationaal onderzoeksinstituut deed het sinds de laatste reorganisatie bijzonder goed. De afdeling was met een systematische sterke strategie heel succesvol. Ze had een aantal grote hoogwaardige projecten binnengehaald en verschillende strategische allianties gesloten. In drie jaar tijd groeide de afdeling van 15 naar 35 fte en de vooruitzichten waren positief. Toch was het afdelingshoofd niet gerust: groeide het succes hem en de afdeling niet boven het hoofd? Hij wist dat de achtervang niet goed was geregeld, dat zijn plaatsvervanger te veel op zijn bord had. Bovendien vroeg het steeds opnieuw inwerken van tijdelijk ingehuurde specialisten veel van de vaste medewerkers. Door de oplopende druk werd het afdelingshoofd zich bewust van de kwetsbaarheid van de afdeling. Voor elke expertise had de afdeling eigenlijk maar één topexpert. Het leek wel of de

afdeling een steeds zwaarder beroep op hem deed als het ging om allerlei organisatorische kwesties. Werd het niet tijd de afdeling verder te organiseren met accountmanagement? Of lag de oplossing meer in een extra managementlaag, versterking van project- en programmamanagement, uitgebreider tijdschrijven, kennismanagement, kwaliteitssystemen, enzovoort?

Tijdens een tweedaagse werkconferentie met de hele afdeling bleek dat hoe dan ook voor deze afdeling een fase II-klimaat het best passende klimaat was. Immers, de afdeling opereerde in een nichemarkt. Bovendien speelden er allerlei Europese ontwikkelingen waardoor er veel onzekerheid bestond over de toekomst van deze markt. Eén ding was duidelijk: het zou altijd een nichemarkt blijven. Een nichemarkt waarin je alleen als topondernemende afdeling met een toppropositie bestaansrecht hebt. Daarmee lag voor de hele afdeling de focus weer op toekomstgericht ondernemerschap en strategisch slim opereren in de markt. Niet alle opdrachten binnenhalen, maar alleen die opdrachten die de positie van de afdeling vanuit toekomstig perspectief veiligstellen. Met deze externe focus bleek dat de interne organisatie goed was toegerust met de bestaande instrumenten, vanuit het motto "goed is goed genoeg". De enige interventie die intern nodig bleek, was versterking van het accountmanagement. Dit gebeurde in de vorm van een door alle medewerkers als persoon en deskundige gewaardeerde accountmanager. Deze vervulde tevens de rol van directe ondersteuner van het afdelingshoofd, in de ontwikkeling en versterking van de strategische opgave. Dat gaf net het beetje extra lucht dat nodig was: het stimuleerde, bewaakte en beschermde het ondernemerschap zonder de administratieve organisatie te verzwaken.

Door de aard van de core business kan een organisatie min of meer veroordeeld zijn tot fase III. Denk daarbij aan organisaties waarvoor een consequente en accurate naleving van de regels essentieel is, omdat fouten tot grote veiligheidsrisico's leiden (bijvoorbeeld operatiekamers in ziekenhuizen, en luchtvaartmaatschappijen) of detailinformatie belangrijke consequenties kan hebben (bijvoorbeeld financiële en juridische processen). Maar ook behoud van een fase III-klimaat vraagt continue aandacht van het management. Anders ontstaat er als vanzelf een fase IV-klimaat. Een dynamisch evenwicht in fase III vraagt een strategie die voor de juiste balans zorgt tussen

kwaliteit en veiligheid enerzijds en de markt en marktomstandigheden anderzijds. Oftewel de juiste balans tussen interne en externe gerichtheid. Effectieve interventies zijn vanuit een externe focus, gericht op continue verbetering van bestaande producten en werkwijzen.

3. Tegen de wind in

Transities “tegen de wind in” zijn in de praktijk lastiger te realiseren. Deze beweging gaat tegen de natuurlijke dynamiek in, en wekt daarom weerstanden en onbegrip. Een succesvolle transitie van fase III naar fase II vraagt een veranderstrategie van ont-organiseren en versimpelen. Routines en patronen doorbreken, stoppen en afbouwen en tegelijkertijd losgooien. Als een organisatie al langere tijd in een fase III-situatie verkeert, manifesteren de sterke kanten die tot succes hebben geleid hun schaduwzijde. De goed geoliede organisatie verandert bijna ongemerkt in een mechanische, inflexibele moloch. Vernieuwing is een belangrijk aandachtspunt, maar het probleem is dat men vernieuwing inzet op de vertrouwde, gevestigde manier. Veranderingen monden uit in cosmetische operaties: uitgebreide onderzoeken en plannen, die smoren in de implementatie of die in de praktijk vooral de bureaucratie verhogen. Zo worden het “Handboek Innovatie” en de “Procedure Flexibiliteit” geschreven.

Een transitie van III naar II vraagt een strategie gericht op het hervinden van ondernemerschap, marktgevoel en innovatie. Tegelijkertijd moeten de verstarrende gewoonten en mechanismen in de organisatie worden aangepakt. De fundamenten die de organisatie eerder succesvol hebben gemaakt staan opnieuw ter discussie.

Effectieve interventies zijn erop gericht de marktinvoeden pregnant naar binnen te brengen om de organisatie wakker te schudden. Actief ondernemerschap en innovatie stimuleren, niet door globale en algemene visies, maar door daadwerkelijke actie op werkvloerniveau te prikkelen en te conditioneren. In de structuur betekent dit het afbreken van gedetailleerde taak- en procesbeschrijvingen en het introduceren van lossere werkvormen, ook horizontaal. Andere effectieve interventies zijn doelen stellen in termen van output en outcome, de planning & control versimpelen, de staf reduceren en de lijn verantwoordelijk maken en afrekenen op resultaten.

Een praktijkvoorbeeld van een dergelijke revitaliseringsoperatie is de transitie bij een regionaal ziekenhuis (zie kader).

Revitalisering van een regionaal ziekenhuis

Het regionale ziekenhuis was de afgelopen decennia meegegroeid met de regio die bekend stond als 'groeiregio'. Echter, de laatste maanden stond de organisatie onder druk vanwege groeiende kritiek. In het lokale dagblad werd er regelmatig kritisch geschreven over het ziekenhuis met name over vermeende medische vergissingen - die overigens nooit werden hard gemaakt - de slechte relatie met huisartsen, overvolle wachtkamers en lange wachttijden. Het leek wel of het ziekenhuis op een automatische piloot functioneerde en niet langer meegroeide met de wensen en behoeften van de regio. Er was de laatste jaren wel fors in de organisatie geïnvesteerd en niet zonder succes. Er lag van alles op de plank, maar daar bleef het liggen. Veel goede plannen, die stokten in de uitvoering. Wat er werkelijk ontbrak was energie en de mogelijkheid om innovatief en flexibel te handelen. Met de komst van de nieuwe Voorzitter van de Raad van Bestuur, zijn voorganger was met pensioen gegaan, ging er duidelijk een nieuwe wind waaien. In zijn Nieuwjaarsspeech benoemde hij wat hij had aangetroffen en schetste hij een inspirerend beeld van wat voor hem een ondernemend, innovatief en vooral patiënt vriendelijk ziekenhuis was. Binnen enkele maanden werd een 'revitaliseringsprogramma' gestart. Dit programma werd ingezet rondom drie thema's:

- ▶ *ondernemerschap*: op basis van de wensen en behoeften van bewoners in de regio werd opnieuw geformuleerd wat er nu eigenlijk van een ziekenhuis werd verwacht. Daarbij werden vele externe belanghebbenden actief uitgenodigd en betrokken;
- ▶ *ontwikkelen*: van strategische ondernemersvisies voor de verschillende afdelingen, van het innovatief vermogen, en van de samenwerking tussen afdelingen vanuit het perspectief van de patiënt;
- ▶ *versimpelen*: van de interne organisatie o.a. de dossierstromen, digitaliseren van afspraken, de procedures om vacatures te vervullen, het functiegebouw, het aantal overleggen etc. Tevens werden de rollen binnen de leidinggevende kolom opnieuw tegen het licht gehouden en werden verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd. Er werd o.a. gewerkt met een visitatiesysteem waarin teams van medewerkers beurtelings een deel van de organisatie kritisch onder de loep namen.

Het topmanagement en de medische staf was in woord en daad actief betrokken in het programma. Men startte met veertig actief betrokkenen en bouwde zo een sneeuwbal effect op. Hierdoor kwam in de hele organisatie vernieuwing op gang. De verschillende afdelingen ondersteunden en becommentarieerden elkaars progressie. De communicatie was speels, anders en bewust onregelmatig om tegen te sturen op de heersende patronen. Een jaar later was het ziekenhuis in een heel andere staat. De patiënt stond centraler, de werkprocessen waren op vele onderdelen opgeschoond, structuren flexibel en simpel ingericht, en belangrijke innovaties gerealiseerd. Afspraken konden patiënten zelf maken via internet waardoor de wachttijden aanzienlijk werden teruggebracht. De relatie met de huisartsen was sterk verbeterd en er ontstonden concrete plannen voor verdere samenwerking. Na 1½ jaar werd een privé kliniek geopend door twee chirurgen die tevens verbonden bleven aan het ziekenhuis. Het ziekenhuis had ze de ruimte gegeven waardoor ze hun ondernemersdroom waar konden maken. Dit straalde ook positief uit naar het ziekenhuis: er was weer nieuwe energie en het geloof om dingen aan te pakken. Gewoon door het te doen.

4. Turn-around

Soms is er een grotere stap nodig, een turn-around vanuit fase IV. Deze positie vormt immers het eindpunt van de levenscyclus. Maar ook als deze gevarenzone eenmaal in volle omvang zichtbaar is, blijft men vaak steken in optische maatregelen: herstructurering, acquisities of een kunstmatige strategieverandering. Men probeert het tij te keren met creatieve constructies zodat tijdelijk de druk afneemt. Maar als een organisatie fundamenteel in de terugval zit, heeft dit allemaal geen blijvend effect: “het oude wint het steeds opnieuw van het nieuwe”.

Is een organisatie zover teruggevallen dat zij geen rendabel gebruik meer kan maken van het potentieel uit de markt, en het bestaansrecht in een – al dan niet acuut – gevaar is, dan is een turn-aroundstrategie van *ontmantelen, saneren en heruitvinden* noodzakelijk. Een rigoureuze verandering, een vorm van schoktherapie. Voor veel organisaties in een fase IV ontbreekt echter de urgentie van “erop of eronder”. Omdat het non-profitorganisaties zijn of monopolisten. In dat geval kunnen deze organisaties erg lang met dit klimaat overleven. Tenzij er ur-

gentie ontstaat voor een transitie door de politiek, maatschappelijke druk, klanten, medewerkers en/of de top zelf.

Om vanuit een fase IV te overleven volstaat het niet om naar fase III te streven. Als de transitie van IV naar III al slaagt veert de organisatie meestal snel weer terug naar fase IV. Het verschil tussen een fase IV- en fase III-klimaat is te klein voor een daadwerkelijke transitie. Om vanuit een fase IV te overleven is een transitie via fase I naar fase II nodig. De overgang van IV naar I betekent de overgang van interne naar externe gerichtheid. In de praktijk blijkt dat een enorme opgave: het is alsof je met de hand de Chinese muur moet afbreken terwijl die aan de andere kant weer snel wordt opgebouwd. Er zijn interventies nodig die gelijktijdig en samenhangend ingrijpen in de strategie, de structuur en de cultuur. Deze interventies hebben met elkaar gemeen dat ze activiteiten en beweging in gang zetten op een fase 1-achtige wijze. Belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van deze interventies is dat de top ze beschermt en zelfs deels afschermt van de rest van de organisatie. Op deze wijze ontstaan “broeinesten” waar men al doende met elkaar de nieuwe organisatie als het ware opnieuw uitvindt. Dit vraagt een businessstrategie die zich niet richt op het voortbestaan van de organisatie als geheel, maar op het overleven van de levensvatbare onderdelen; in de woorden van Goshal and Bartlett (1997) “don’t move at the speed of the slowest snail, but free the rabbits”.

Op concernniveau verlaat men hiermee de droom (of illusie) van de synergie. De organisatie wordt gezien in haar onderdelen, ieder met hun eigen ondernemersopgave, de doelen geformuleerd in tastbaar rendement. Het management van de businessunits zijn de “nieuwe pioniers”, met een eigen – kleine – staf. De centrale organisatie wordt tot een minimale omvang teruggebracht. Bij een succesvolle turn-around is in de praktijk zeker meer dan de helft van het management vervangen. Dat vraagt doorzettingsvermogen, consistentie en de nodige tijd als de organisatie die nog heeft. Een voorbeeld van een turn-around is die van een organisatieadviesbureau.

De turn-around van een organisatieadviesbureau

Een organisatieadviesbureau dreigt in de problemen te raken. Het bureau heeft vanouds een goede naam en een solide reputatie in de markt, maar door de economische omstandigheden en de sterke concurrentie van zzp’ers en netwerkbureaus is het bureau

het afgelopen jaar zo'n 20 procent van haar markt kwijtgeraakt. In eerste instantie is geprobeerd om het commercieel vermogen te versterken door verhoging van het marketingbudget, een nieuwe website en een training verkoopsgesprekken voor alle adviseurs. Toen de omzet echter bleef dalen en men ook fors marktaandeel verloor, is er door de Raad van Commissarissen een nieuwe algemeen directeur benoemd die meteen intervenieerde. De bestaande matrix-organisatie werd ontbonden en het bedrijf werd verdeeld in separate themagroepen met een eigen resultaatverantwoordelijkheid. Vervolgens moet elke themagroep zich afzonderlijk in de markt bewijzen. Het managementteam werd teruggebracht van tien naar drie personen, de overhead gereduceerd van circa vijftientig naar tien procent. Ook het bestand van adviseurs is ingekrompen, waarbij nadrukkelijk is gekeken naar het individuele markt- en omzetspotentieel van betrokkenen. Daar professionaliteit en expertise altijd bovenaan stond betekende dit een grote cultuurschok. De maatregelen brachten de nodige onrust en onzekerheid met zich mee, zeker omdat een belangrijk deel van de ontslagen vielen bij ervaren, inhoudelijk zeer deskundige medewerkers met lange dienstverbanden. Niettemin bleek het bedrijf na de hervormingen veel beter in staat om concurrerend te zijn en werk uit de markt te halen. De turn-around was pijnlijk, maar noodzakelijk voor het voortbestaan.

HRM en HR-instrumenten

Een effectieve veranderstrategie sluit intelligent en strategisch aan op de onderliggende organisatiedynamiek. Daarbij draait het niet zozeer om de vraag welke HR-instrumenten je moet inzetten, maar vooral om de vraag *wanneer en hoe* je ze inzet. Interventies en HR-instrumenten die in een bepaalde situatie werken, kunnen volledig nutteloos zijn of zelfs contraproductief uitpakken in andere omstandigheden.

Een enthousiaste HRM'er die hele goede resultaten heeft bereikt met de implementatie van 360 °-feedbacksysteem in een fase II-organisatie hoeft niet verbaasd te zijn dat dit in een fase IV-organisatie volledig verzandt. In een fase IV-organisatie is het bedrijfsklimaat veel te zeer gericht op eigen positie voor de gewenste openheid die nodig is om een 360 °-feedbacksysteem te laten werken. Het resultaat en de effectiviteit zijn veelal teleurstellend vanwege het hoge gehalte aan sociaal wenselijk gedrag en ondergronds verzet.

Elke veranderstrategie stelt zo zijn eigen eisen aan de wijze waarop een HR-instrument effectief kan zijn. Voor competentie management is dat bijvoorbeeld als volgt samen te vatten:

- ▶ *met de wind mee – gedoseerd structureren en opbouwen*: zie competentie management als een hulpmiddel om systematiek aan te brengen. Zet het pragmatisch in en voorkom dat het instrument een doel op zich wordt;
- ▶ *dynamisch evenwicht – selectief prikkelen, selectief niets doen en snoeien*: houd het instrument bij de tijd en houd de gebruikswaarde continu in de gaten. Regelmatig actualiseren en snoeien, niet uitbreiden of perfectioneren;
- ▶ *tegen de wind in – ont-organiseren en versimpelen*: benut het instrument om de transitie dicht op de huid van alle medewerkers te brengen. Inhoudelijk eerst saneren en actualiseren – er zijn zondermeer andere competenties vereist voor de toekomst – vervolgens implementeren;
- ▶ *turn around - ontmantelen, saneren, heruitvinden*: inzetten als selectie-instrument. Wie zijn de “vuurvreters”, met wie willen we verder, van wie willen we afscheid nemen?

Kennis en inzicht van de dynamiek en wetmatigheden op organisatieniveau helpt de HRM’er niet alleen om effectiever HR-instrumenten in te zetten maar ook om kritisch te zijn op de eigen rol en positie. Als de HRM’er in een fase III-klimaat een dominante positie inneemt ten opzichte van de lijn dan is dat misschien goed voor de HRM’er. Maar het komt de organisatie zeker niet ten goede. Voor de HRM’er is het juist in fase III een uitdaging om kritisch te blijven op de eigen sterke positie. Anders wordt HRM zelf het probleem.

Wat levert het op? HRM van instrumenteel naar strategisch

Organisaties zien als levende systemen weerhoudt ons ervan om de organisatiecontext te vergeten of te snel te simplificeren. Het helpt leidinggevenden, HRM’ers en adviseurs om kritisch te staan tegenover al die informatie, kennis en instrumenten die complexe en ambigue organisatieverschijnselen reduceren tot een statische optel- en aftreksom. Het verschuift de aandacht van het instrumentele “planning en control” op afzonderlijke onderdelen naar het strategisch denken op het niveau van de organisatie en de organisatiedynamiek. Het helpt de HRM’ers en leidinggevenden om te gaan met de (Baron von Munchausen-) paradox: hoe kun je jezelf aan je haren uit het moeras trekken? Oftewel hoe ga je om met de paradox van onderdeel

te zijn van het systeem en tegelijkertijd de veranderaar van het systeem.

Dit concept biedt ons handvaten om de dynamiek van organisaties in de tijd beter te voorspellen en te begrijpen, en ook het (on)vermogen van leidinggevend en HRM'ers om effectief te interveniëren. Het biedt een dynamisch perspectief op (re)organiseren en HRM. Van instrumenteel naar strategisch.

Literatuur

- Adizes, I.
Corporate Lifecycles
Prentice Hall, 1998
- Beer M. and N. Noria (eds.)
Breaking the Code of Change.
Harvard Business School Press, Boston, 2000
- Boonstra, J.J.
Leiders in Cultuurverandering
Van Gorcum, Assen, 2010
- Cameron K. and R.E. Quinn
Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence
In: *Management Science*, 29, 33-51, 1983
- Collins, J.C. and J.I. Poras
Build to last
Century Business Books, 1998
- Galan, W. de
De Paradijsvogel
Contact Uitgeverij, Amsterdam 2002
- Goshal, S. and C.A. Bartlett
The individualized corporation: a fundamentally new approach to management
A HarperBusiness Book, 1997
- Greiner, L. E.
Evolution and revolution as organizations grow
In: *Harvard Business Review*, July-August, 1972
- Higgs, M.J. and D. Rowland
Building change leadership capability: 'The quest for change competence'
In: *Journal of Change Management*, 1,2; pp.116-131, 2000
- Lievegoed, B.
Managing the developing Organisation
Basil Blackwell, 1991.
- Mintzberg H.
Rebuilding Companies as Communities
In: *Harvard Business Review*, July-August 2009
- Peters F. en C.M.J. Strijp
Leiderschap in evenwicht: effectief verbinden van strategie en ontwikkeling
Academic Services, Den Haag 2011
- Schein E.H.
Organizational Culture and Leadership
Jossey-Bass (3rd edition), San Francisco 2004.
- Senge, Peter, M.
The fifth discipline
Doubleday, 1990

