

Organiseren in een dynamische omgeving.

Door Peter Devilee

info@devileeconsultancy.nl

www.devileeconsultancy.nl

Samenvatting.

De toename van de dynamiek in de omgeving dwingt bedrijven zich anders te organiseren. Veel klassieke managementtheorieën voldoen niet meer in dergelijke omstandigheden, en men zal terug moeten vallen op nieuwe methodieken. Wanneer er dynamiek in het spel is zullen er veel beslissingen moeten worden genomen, en zullen de beslissingsbevoegdheid en de verantwoordelijkheid meer naar de werkvloer moeten worden gebracht. Maar dat betekent dat ook het management van dergelijke werkplekken op een andere wijze plaatsvindt dan gebruikelijk in een traditionele organisatie. Er zijn verschillende hulpmiddelen te bedenken die een organisatie helpen om de juiste balans te vinden tussen de dynamische werkplekken en de gestructureerde organisatie daarachter, de back office.

Inleiding.

Organiseren is een moeilijk vak. Zeker in de huidige tijd lijkt het wel alsof wij voortdurend achter de feiten aanhollen, en vaak niet in staat zijn om werkelijk grip op de situatie te verkrijgen. Hoe komt dat toch, dat organiseren meer weg heeft van een voortdurend gevecht tegen de omstandigheden in plaats van dat het ons gemakkelijk af gaat, en waarom lijkt het ons ook nog eens steeds meer moeite te kosten om dingen voor elkaar te krijgen?

Alles wijst erop dat de oorzaak hiervan grotendeels moet worden teruggevonden in het feit, dat de omgeving, waarin organisaties hun werk doen, in vele opzichten moeilijker en complexer is geworden dan dat ze ooit is geweest. Met weemoed kijken oudere managers nog wel eens terug naar vroeger, toen alles zoveel gemakkelijker ging. Het ziet er dus naar uit dat, door meer inzicht te krijgen in onze omgeving, we mogelijk ook aanknopingspunten zullen vinden om onze organisaties daar beter op te laten aansluiten.

We zullen ons daarom eerst gaan richten op de belangrijkste kenmerken van die veranderende omgeving, om vervolgens te zien op welke wijze een organisatie daarop kan anticiperen. Het zal duidelijk zijn dat een onderneming, die overeenkomstig zulke veranderende eisen wordt vormgegeven, ook op een andere wijze geleid zal moeten worden dan waaraan wij in het verleden gewend zijn geraakt.

Wat is organiseren?

Voordat we verder gaan met dit verhaal moeten we eerst vaststellen wat 'organiseren' eigenlijk betekent. Organiseren is het aanbrengen van doelgerichte orde in een tot dan toe ongeordende of wanordelijke omgeving. Het organiseren van een bedrijf of van een groep mensen impliceert dat er dusdanige besluiten worden genomen en afspraken worden gemaakt, dat er een doelgericht geheel ontstaat. Het aanbrengen van orde betekent dus het nemen van beslissingen, en veel van die beslissingen zullen tot afspraken voor de langere termijn leiden. We vinden dergelijke lange termijn afspraken in de organisatie in allerlei vormen terug: afspraken over rollen en taken (hiërarchie, taakomschrijvingen), afspraken over de uit te voeren werkzaamheden (processen, procedures, regelgeving) maar ook afspraken over gedragsregels. Sommige van zulke afspraken zijn impliciet van karakter, zoals het onderlinge gedrag feitelijk in de cultuur van de organisatie 'vastligt'. Een organisatie verkrijgt door al dergelijke afspraken, die we hier onder de noemer 'structuren' zullen samenvatten, als het ware een skelet, waarbinnen de werknemers hun werk kunnen doen. Daarbij is het natuurlijk wel van essentieel belang dat al die afspraken in dezelfde richting wijzen, zodat zo'n organisatie daadwerkelijk effectief haar doelen na kan streven.

De omgeving van organisaties.

Wanneer de onze huidige maatschappij vergelijken met die van rondom het begin van de industriële revolutie, dan zien we daarin een groot aantal belangrijke verschillen in vergelijking met onze tegenwoordige tijd.

Een uiterst belangrijk kenmerk uit die oude tijd was het feit, dat de omgeving als uiterst stabiel kon worden gekenschetst. Veranderingen in die omgeving vonden slechts sporadisch plaats, en dan meestal ook nog eens in een rustig tempo. Wanneer men in die tijd organisatorische beslissingen nam konden de gemaakte afspraken vaak zeer lange tijd mee, en behoefde men daar slechts incidenteel een (kleine) aanpassing op maken.

Een ander kenmerk was dat bedrijven vaak voor een lokale markt werkten. Het ontbreken van snelle en doeltreffende communicatiemiddelen, van logistieke middelen, maar ook van kennis over verder weg gelegen markten kunnen als belangrijkste oorzaken hiervan gezien

worden. Een derde kenmerk was dat de markt nog zeer sterk in ontwikkeling was. Door uitvindingen en technologische ontwikkelingen werden er voortdurend nieuwe producten aangeboden, en was het (relatief gezien) eenvoudig dergelijke producten te verkopen. Er was sprake van een aanbodmarkt, waardoor een bedrijf zoals Ford in Amerika het zich kon veroorloven zich (qua kleurstelling) arrogant naar zijn klanten op te stellen.

Hoe anders ziet de wereld er tegenwoordig uit! Met de komst van de auto, de trein en het vliegtuig is het transport over grote afstanden niet alleen gemakkelijker en betrouwbaarder, maar ook relatief goedkoop geworden. En door ontwikkelingen op het gebied van de (tele)communicatie, zoals de telefoon, telegraaf, televisie en Internet, zijn we inmiddels zeer goed op de hoogte over wat er zich in alle landen van de wereld afspeelt. Voor veel bedrijven is de gehele wereld dan ook het afzetgebied geworden. En de markt is, als gevolg van de toeloop van bedrijven die (vrijwel) dezelfde producten aanbieden, veranderd in een vraagmarkt, waarop de kopers en niet de aanbieders het voor het zeggen hebben.

Daarnaast kijken we tegenwoordig ook veel gemakkelijker het kunstje van anderen af: het relatieve voordeel van een bedrijf is dan ook meestal snel verdwenen. Daarnaast is het produceren minder belangrijk geworden dan het weten te verkopen van producten.

Produceren is voor sommige bedrijven slechts bijzaak geworden, en die werkzaamheden kunnen daardoor eenvoudig worden uitbesteed.

Dergelijke ontwikkelingen, die met name sinds de laatste helft van de vorige eeuw in een stroomversnelling zijn terechtgekomen, hebben er toe geleid dat de markt, waarop bedrijven zich begeven, een veel grotere mate van dynamiek kent dan vroeger het geval was. Die dynamiek, oftewel de mate waarin zaken aan verandering onderhevig zijn, is op alle fronten toegenomen. Er zijn veel meer uiteenlopende producten in de handel, er zijn veel meer aanbieders, er zijn veel elkaar vervangende producten, en bedrijven doen vaak zaken met allerlei verschillende producten op allerlei verschillende markten. Denk bijvoorbeeld maar eens aan het aantal hulpmiddelen, dat er te krijgen is voor autonavigatie op basis van satellietinformatie: er zijn specifieke apparaten voor dat doel, maar ook mobiele telefoons, PDA's, autoradio's etc. De uitwisselbaarheid van dergelijke producten is enorm toegenomen. Daarnaast zijn veel bedrijven meer gespecialiseerd dan vroeger het geval was, waardoor ze op allerlei dienstverleners en andere specialisten terug zullen vallen om specifieke bedrijfsactiviteiten uit te voeren. De slagkracht van bedrijven neemt daardoor toe. En al die bedrijven bevinden zich in allerlei, met elkaar in verbinding staande en elkaar overlappende netwerken, die in hoge mate complex gedrag vertonen. Een dergelijke omgeving is niet stabiel meer, maar verandert voortdurend van vorm en inhoud. Het voorspellen van het gedrag van (zelfs kleine delen van) dat netwerk is onbegonnen werk. Onzekerheid wordt troef.

Het gevolg is dat bedrijven enerzijds veel meer beslissingen moeten nemen, omdat er nu eenmaal veel meer aspecten aan het zakendoen van nu kleven dan vroeger het geval was, en anderzijds zullen dergelijke besluiten ook nog eens een kortere levensduur hebben. Het nemen van de juiste beslissingen op het juiste moment is voor alle Westerse bedrijven intussen al de meest kritische succesfactor geworden. Niet het bedrijf overwint, dat het beste product levert, maar dat bedrijf, dat op het juiste moment het juiste product aanbiedt. De vraag is dus op welke wijze bedrijven zich zullen moeten organiseren om toch hun overlevingskansen zo groot mogelijk te maken.

Organiseren in een stabiele omgeving.

Het maakt voor een bedrijf (of een onderdeel ervan) nogal een groot verschil of het zich in een stabiele omgeving bevindt, of in een turbulente. Laten we eerst eens bekijken wat een bedrijf zal gaan doen om zich in een stabiele omgeving staande te houden.

Het organiseren van werkzaamheden is in dergelijke omstandigheden relatief eenvoudig te noemen. Zo'n omgeving kent immers een hoge mate van voorspelbaarheid, ook voor de langere termijn. Daardoor kan er veel nadruk gelegd worden op het sterk structureren van de

werkzaamheden. Er zullen allerlei procedures, regels, voorschriften en procesbeschrijvingen ontstaan, waarin wordt vastgelegd wie wat moet doen. Daarnaast loont het de moeite om de werkzaamheden op te delen in allerlei verschillende stappen. In de processen, die op deze wijze ontstaan, kan er op die manier uiterst efficiënt gewerkt worden. De herhaalbaarheid van werkzaamheden is immers groot, en dat doet al snel een hoge mate van routine ontstaan.

Binnen deze structuren kan een zeer hoge mate van standaardisatie aangebracht worden, zodat de kwaliteit van het resulterende product of de resulterende dienst kan worden gegarandeerd. En door middel van terugkoppelingen en leerprocessen kan de efficiency steeds verder worden verhoogd.

Het verdelen van werk geschiedt in dergelijke omstandigheden niet alleen in het horizontale vlak. Ook het management zal haar werk gaan opsplitsen, waardoor er steeds meer lagen in de hiërarchie zullen ontstaan. Waar nodig zullen stafafdelingen worden opgericht om de organisatie te ondersteunen of van de juiste informatie te voorzien. Ook door dit soort werkverdelingen zal een hogere mate van efficiency kunnen worden bereikt.

Besluitvorming in een dergelijke omgeving zal met name bovenin de organisatie plaatsvinden. Er is immers meestal alle tijd om aankomende problemen te signaleren, deze te analyseren en de juiste beslissing te overwegen. Dat het nemen van beslissingen daardoor lange tijd in beslag kan nemen, en de beslislijnen lang zullen zijn is, geen probleem, omdat het geen negatieve consequenties zal opleveren.

De werknemers in een dergelijke organisatie zijn slechts een eenvoudig radertje in een grote machine. Ze behoeven niets meer te doen dan de werkzaamheden uit te voeren volgens de voorschriften, meer wordt er van hen niet verwacht. Daardoor kunnen mensen in een dergelijke mechanische organisatie¹ eenvoudig worden vervangen door andere mensen, en wordt er geen beroep gedaan op kennis en ervaring die niet bij die taken nodig zijn.

En de kennis van zo'n organisatie ligt grotendeels vast in de structuren van het bedrijf.

Wanneer de medewerkers de procedures uitvoeren zoals deze zijn voorgeschreven zal het resultaat precies overeenkomen met de verwachtingen. En als medewerkers naar een andere onderneming overstappen blijft de (meeste) kennis omtrent hun werkzaamheden, in de vorm van al die beschrijvingen en voorschriften, voor de organisatie behouden.

Organiseren in een dynamische omgeving.

Het zal duidelijk zijn dat in een turbulente, complexe omgeving men met een dergelijke organisatie het niet lang zal volhouden. Want wanneer een omgeving zeer snel verandert, en dus een hoge mate van dynamiek kent, moeten er veel beslissingen worden genomen of worden heroverwogen. Steeds zal men geconfronteerd worden met concurrenten, die een andere weg in slaan, zijn er bedrijven die een vergelijkbaar product op de markt brengen, zullen technologische ontwikkelingen nieuwe mogelijkheden voor bestaande producten doen ontstaan etc. etc. Sommige van die ontwikkelingen kan een organisatie negeren, maar op andere ontwikkelingen zal het noodgedwongen wel een reactie moeten geven.

In een dergelijke omgeving zijn lange beslislijnen en een sterk gecentraliseerde hiërarchische structuur dodelijk. Tegen de tijd dat zo'n sterk gestructureerde onderneming een beslissing gaat nemen loopt het al lang achter de feiten aan. Er zal dus een andere aanpak moeten worden gekozen.

De oplossing ligt voor de hand. Men zal het nemen van beslissingen op die plaatsen in de organisatie moeten neerleggen, waar men zicht heeft op de dynamiek waarmee de organisatie geconfronteerd wordt. En waar men voldoende inzicht heeft in de consequenties voor het bedrijf, en relatief snel kan beslissen. De besluitvorming zal dus uiteindelijk, wanneer er veel dynamiek is, naar de werkvloer worden verplaatst. Dat delegeren gebeurt niet zomaar, omdat het immers vanuit de organisatie gezien van essentieel belang is dat de verschillende besluiten allemaal nog wel steeds in de juiste richting wijzen. Vandaar dat die

mensen op de werkvloer weliswaar een bepaalde mate van vrijheid hebben om over bepaalde zaken te beslissen, maar dat men wel binnen bepaalde kaders dient te werken. Het management zal dus moeten aangeven wat men precies van haar medewerkers verwacht, en aan welke eisen en randvoorwaarden de beslissingen moeten voldoen. En dan kan het nog steeds voorkomen dat bepaalde beslissingen, bijvoorbeeld wanneer deze zeer ingrijpend zijn, buiten de aangegeven kaders vallen of grote (financiële) consequenties hebben, toch via de hiërarchische lijn zullen moeten worden genomen.

Deze manier van werken heeft belangrijke consequenties voor het management. Ten eerste zal een dergelijke organisatie platter worden, aangezien de hiërarchie niet meer nodig is om tot besluitvorming te komen. En als beslissingen toch al laag in de organisatie worden genomen, kunnen die werknemers ook zelf wel zorgdragen voor de benodigde coördinatie tussen de verschillende taken. Daarnaast zal de directie zich natuurlijk met de meer strategische taken bezig blijven houden, aangezien dergelijke zaken altijd buiten de operationele taken van de werkvloer zullen vallen.

Daarnaast wordt de rol van de manager minder directief, maar meer ondersteunend. Wanneer de medewerkers tegen bepaalde problemen aanlopen die buiten de reguliere kaders vallen zullen zij die problemen terug moeten kunnen leggen bij de manager, die vervolgens tot de juiste oplossingen kan komen. In die tussentijd kunnen de medewerkers gewoon doorgaan met hun reguliere taken. Ook de staffuncties zullen dan niet zozeer de directie ondersteunen in hun besluitvorming, maar gaan zij de desbetreffende medewerkers van de nodige informatie gaan voorzien. Zo zou een verkoper kunnen worden ondersteund door bijvoorbeeld een juridische afdeling, die voor hem de contracten verzorgt, of door een verkoopondersteunend team, dat presentaties voor hem verzorgt.

Zo'n organisatie in een dynamische omgeving is dus veel meer geconcentreerd rondom mensen op dynamische plekken in de organisatie, aangezien zij belangrijke beslissingen voor de organisatie moeten nemen. Neem als voorbeeld maar een organisatieadviesbureau. Zulke adviseurs worden voortdurend geconfronteerd met allerlei klanten, die niet alleen onderling sterk verschillen, maar daarnaast ook een veelheid aan problemen opgelost willen zien. Een uiterst dynamische omgeving dus. In zo'n adviesbureau ligt de kern van de organisatie rondom de adviseurs. Er zijn secretaresses, stafafdelingen en andere organisatorische eenheden, die allemaal tot doel hebben de adviseurs zoveel mogelijk te ondersteunen bij hun werkzaamheden. En het management houdt zich bezig met strategische zaken, en springt de adviseurs bij wanneer er sprake is van een (groot) conflict of van een ongebruikelijk probleem. De adviseurs functioneren het beste wanneer zij taken uitvoeren, waartoe zij het beste zijn uitgerust, en alles wat daarbuiten valt, zal dus door andere mensen uit die organisatie moeten worden opgepakt.

De manier, waarop mensen in dergelijke situaties functioneren, wordt vaak omschreven met de termen 'zelfsturing' of 'zelforganisatie'. Men verwijst dan vaak naar ideeën uit de Chaostheorie². Daarin wordt omschreven hoe bepaalde zelfstandige eenheden voortdurend met en op elkaar reageren, waardoor er een netwerk ontstaat, dat zich steeds blijft ontwikkelen. Maar in relatie tot de gemiddelde organisatie moet er bij het gebruik van deze termen, en de achterliggende ideeën, wel rekening mee worden gehouden, dat mensen in dergelijke dynamische functies aan allerlei kanten gebonden zijn aan afspraken, randvoorwaarden en instructies. Zij functioneren niet zelfstandig op de dynamische en complexe markt, maar worden slechts geacht binnen bepaalde, beperkte kaders de doelstellingen van de organisatie zo optimaal mogelijk te vertegenwoordigen. Als gevolg daarvan geeft het gebruik van deze termen om dergelijke functies te beschrijven een veel te optimistisch beeld van de slagkracht, die men op dergelijke posities bezit. Daarom geef ik er de voorkeur aan deze terminologie niet in dit verband te gebruiken.

Het zal dus duidelijk zijn dat een organisatie, die te maken heeft met dergelijke dynamisch werkende medewerkers, niet meer zal beschikken over sterke en rigide structuren, zoals procedures, regels en procesbeschrijvingen. Omdat het werk van die medewerkers elke dag verschillend is, valt dit niet in reguliere beschrijvingen vast te leggen, maar zal men terug

moeten vallen op ruimere kaders, waarbinnen die mensen kunnen functioneren. Daarnaast mag men verwachten dat in dergelijke omstandigheden het werk ook (veel) minder zal zijn opgedeeld in achtereenvolgende, van elkaar afhankelijke taken, op grond van dezelfde onzekerheid. Er zal veel meer sprake zijn van zelfstandige taken, waarbij individuele mensen of groepen worden ondersteund.

Dat houdt ook in dat de kennis niet meer vastligt in de structuren, maar in de hoofden van de medewerkers zal komen te liggen. Het is met name op grond van hun kennis en ervaring dat zij in staat zijn in allerlei uiteenlopende situaties de juiste beslissingen te nemen. Dat houdt ook in dat het bedrijf, wanneer zij de kwaliteiten van haar medewerkers wil vergroten, zal moeten investeren in de kennis en opleiding van die medewerkers. En mochten medewerkers besluiten naar een andere onderneming over te stappen, dan verdwijnt met hen ook de kennis omtrent hun werkzaamheden. Een nieuwe medewerker zal zich die kennis dus weer eigen moeten gaan maken.

Maar bedrijven kunnen deels tegemoetkomen aan dit laatste probleem door de kennis van die medewerkers zoveel mogelijk te verzamelen in allerlei systemen. Dan blijft deze voor de organisatie behouden, ook na het vertrek van cruciale mensen. Aan de andere kant zal de organisatie dergelijke dynamisch werkende medewerkers zo goed mogelijk moeten ondersteunen, en dus zal zij actief kennis moeten gaan verzamelen en aanbieden teneinde die medewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen bij hun besluitvorming. De opkomst van Kennismanagement als zelfstandig vakgebied is een direct gevolg van de toename van de dynamiek van de markt, en de gewijzigde manier van werken, die dat tot gevolg heeft gehad.

Terwijl we in een stabiele omgeving de nadruk kunnen leggen op het bereiken van een zo hoog mogelijke efficiency, wordt dat in een dynamische omgeving veel moeilijker. Omdat zaken voortdurend veranderen is het repetitieve karakter afwezig op grond waarvan we met structuren hoge rendementen kunnen bereiken. De efficiency, die desondanks toch nog kan worden bereikt, komt voornamelijk voort uit met de ondersteunende afdelingen, die bepaalde werkzaamheden wel kunnen structureren. Denk bijvoorbeeld aan secretaresses die gebruik kunnen maken van gestandaardiseerde brieven, of aan juridische afdelingen die gebruik kunnen maken van standaardcontracten. De overige mate van efficiency zal moeten komen uit de (dynamisch werkende) medewerkers zelf, die op grond van hun routine in staat zijn hun werkzaamheden uiterst efficiënt uit te voeren.

Maar hoe nu om te gaan met een dynamische omgeving?

Laten we eerst vooropstellen dat in de loop van de tweede helft van de vorige eeuw het opleidingsniveau van de medewerkers in de gemiddelde organisatie steeds hoger is geworden. Als gevolg daarvan is er steeds meer verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid naar de werkvloer verschoven. En veel routinematige werkzaamheden zijn in de loop der tijd steeds meer geautomatiseerd en gemechaniseerd. Daardoor is de situatie, zoals deze in het begin van de Industriële Revolutie nog te vinden was, allang niet meer in diezelfde vorm aanwezig. Moderne werknemers werken behoorlijk zelfstandig, ook in stabiele en sterk gestructureerde omstandigheden.

Maar goed, hoe moeten organisaties nu in zo'n dynamische omgeving overleven? Het zal duidelijk zijn dat de meeste bedrijven niet lijken op het organisatieadviesbureau uit het voorbeeld. Zij hebben over het algemeen te maken met het produceren van producten of diensten, waarbij grote aantallen mensen zijn betrokken. Dat impliceert al dat er sprake zal zijn van veel structuren, omdat er nu eenmaal afspraken moeten worden gemaakt over de werkverdeling. Maar wanneer je de werkzaamheden van al die verschillende mensen (en afdelingen) analyseert, dan zul je bemerken dat sommige mensen voortdurend onder druk staan van de dynamiek van de omgeving, terwijl anderen zich in een relatief stabiele omgeving zullen bevinden. Tussen de dynamische organisatie aan de ene kant en de

gestructureerde organisatie aan de andere kant kunnen we dan een ontkoppelpunt denken. De dynamiek vanuit de omgeving heeft dan slechts directe invloed op de organisatie tot aan dat ontkoppelpunt. En achter dat ontkoppelpunt is de organisatie relatief stabiel, en heeft men voornamelijk te maken met routinematige werkzaamheden. Zo zal een autofabriek of een scheepswerf, waar men immers pas een product gaat maken op het moment dat er daadwerkelijk een opdracht van een klant aanwezig is, een ontkoppelpunt hebben helemaal aan het begin van het hoofdproces. De invloed van de klant, dynamiek dus, gaat dan zeer diep de organisatie in. Wanneer er geen opdrachten van klanten zijn staat de fabriek stil, of zal het op voorraad moeten produceren. En wat er precies geproduceerd gaat worden is (grotendeels) afhankelijk van wat die klant wil.

Aan de andere kant zal een fabriek, die producten op voorraad maakt, pas helemaal aan het einde van haar processen een ontkoppelpunt hebben: of de markt nu veel of weinig producten nodig heeft, heeft weinig invloed op de aard van de werkzaamheden. Men maakt producten zoals het vooraf bepaald is, ongeacht wat de klant wil.

Het voordeel van het scheiden van de dynamische en de gestructureerde organisatie door middel van een ontkoppelpunt is dat ze vervolgens beide op de voor hen meest optimale manier kunnen worden georganiseerd. Wanneer er sprake is van een stabiele omgeving, en de werkzaamheden uiterst voorspelbaar en een hoog repetitief karakter zullen hebben, kunnen we de werkzaamheden sterk structureren. Daardoor kunnen we een hoge mate van efficiency doen ontstaan, en kunnen de kosten zoveel mogelijk omlaag worden gebracht. Zo zal een administratieve afdeling uiterst routinematige bezig zijn met het verwerken van de gegevens uit de organisatie, en het betalen en innen van facturen. Daar heeft de dynamiek van de omgeving nauwelijks invloed op.

En men zal, als gevolg van de hoge voorspelbaarheid van de activiteiten in zo'n stabiele omgeving, een grotere mate van hiërarchie kunnen aanbrengen. Niet meer zeven of meer managementlagen, zoals dat vroeger het geval was, maar nog wel een paar. Want al is de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van veel medewerkers op de werkvloer de afgelopen decennia toegenomen, maar toch zijn er dan allerlei coördinerende en strategische taken die bij het management moeten worden ondergebracht. Daar is immers een hogere mate van efficiency mee te bereiken.

Aan de andere kant van de ontkoppelpunten bevinden zich dus de dynamische werkplekken. Zij staan onder voortdurende invloed van de dynamiek van de omgeving, en daardoor zullen op die plekken regelmatig beslissingen moeten worden genomen. Zo zullen verkopers moeten beoordelen of zij hun klanten van de juiste producten en diensten kunnen voorzien, terwijl inkopers voortdurend alert moeten blijven op de juistheid van hun inkoopbeslissingen. En marketeers dienen in de gaten te houden welke marktontwikkelingen consequenties voor hun organisatie zouden kunnen hebben. Wanneer dynamische beslissingen eenmaal zijn genomen, dan wordt het resultaat daarvan meestal overgedragen aan de gestructureerde organisatie, zeg maar de backoffice.

Maar vaak moet die input eerst nog worden bewerkt voordat die gestructureerde organisatie ermee aan de slag kan. We zien dan bijvoorbeeld dat er gebruikgemaakt wordt van het standaardiseren van die input. Een autofabriek kan weliswaar allemaal verschillende auto's maken, maar men biedt daarbij slechts de keuze uit een beperkt aantal typen, motoren, wielen en andere accessoires. Elke andere keuze wordt dan door de organisatie niet geaccepteerd. En een juridische afdeling zal bijvoorbeeld standaardcontracten hanteren, die voor elke klant gelijk zijn, ongeacht of deze groot of klein is. En zal een klant, die informatie wil over specifieke producten uit het assortiment, automatisch een catalogus ontvangen waarin alle producten van het bedrijf staan vermeld. De gestructureerde organisatie zal zoveel mogelijk blijven proberen de gelijkvormigheid in haar werkzaamheden te behouden teneinde optimaal van het voordeel van die structuren te profiteren.

Omgaan met veranderingen.

Morgan³ geeft al aan dat de interne diversiteit van een organisatie moet passen bij de variëteit en complexiteit van de omgeving, wanneer het de uitdaging aan wil gaan, die deze omgeving biedt. Die omgeving bepaalt dus (mede) hoe de organisatie wordt ingericht. Daarom zijn grote, internationaal opererende ondernemingen veel complexer van aard dan kleine, lokaal werkende bedrijfjes. Dus zal elke organisatie, zolang de omgeving verandert, moeten besluiten welke veranderingen het zal volgen, en welke het zal negeren. Helaas bieden veel van de bestaande theorieën, methoden en technieken niet zo heel veel houvast meer. Veelal hebben zij betrekking op het soort organisaties, dat zich in een stabiele omgeving bevindt. De factor 'tijd' komt in veel van dergelijke theorieën en methoden helemaal niet aan de orde: wel wordt beschreven welke keuze men zou moeten maken in een gegeven situatie, maar er wordt met geen woord gerept over het feit, dat die situatie over een tijdje helemaal veranderd zal zijn. Hoe een bedrijf dan vervolgens van de ene naar de andere transformeert, blijft in het ongewisse. Veranderen is echter geen incidenteel probleem, dat elke keer apart kan worden getackeld, maar vormt een integraal onderdeel van ons bestaan, en van het bestaan van elke organisatie.

Maar hoe zou men dan wel om moeten gaan met al die dynamiek? Er zijn een aantal methoden te bedenken, waarvan wij hier de belangrijkste zullen bespreken.

Het zal duidelijk zijn dat het managen van een organisatie, die enerzijds uit sterk gestructureerde werkplekken bestaat, en anderzijds uit veel meer dynamisch werkende medewerkers, best moeilijk te organiseren zal zijn. Daar waar aan de ene kant een hiërarchisch ingerichte, directieve organisatie beter functioneert, zal op andere plaatsen binnen diezelfde organisatie een platte, faciliterende organisatie duidelijke voordelen bieden. Er zal daarom een bestuurlijke crisis ontstaan wanneer de dynamische functies, werkend met een hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, in conflict komt met een traditionele hiërarchische organisatie. Men zal dus moeten accepteren dat de eenduidigheid in de organisatie verleden tijd zal zijn. Elk onderdeel van de organisatie zal daarom moeten worden ingericht en bestuurd op de wijze, die dat onderdeel zo goed mogelijk laat functioneren. Feitelijk impliceert dit dat er een verschuiving optreedt in het aandachtsgebied van de organisatie: niet de behoefte van het management om alles onder controle te krijgen dient voorop te staan, maar de effectiviteit waarmee de organisatie in de (dynamische) markt kan functioneren.

Daarbij kan het op de juiste plaats in de organisatie aanbrengen van ontkoppelpunten een belangrijke succesfactor vormen. Wanneer ontkoppelpunten dieper in de organisatie wordt gelegd, vergroot het daarmee het aanpassingsvermogen van de onderneming, en kan het in een veranderende markt gemakkelijker overleven. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld een onderscheid maakt tussen de vorm en de inhoud, denk bijvoorbeeld aan de buitenkant van de radio, en de techniek binnenin, verkrijgt men een hogere mate van flexibiliteit. Want dezelfde techniek kan eenvoudig in een ander kastje worden gestopt, waardoor zo'n product een nieuw leven kan krijgen, of mogelijk zelfs andere doelgroepen gaat aanspreken. En ook wanneer klanten meer zeggenschap krijgen over de producten of diensten, bijvoorbeeld doordat zij mee mogen bepalen wat de inhoud van een cursus zal zijn, wordt feitelijk het ontkoppelpunt dieper in de organisatie gelegd. Op deze wijze kan een bedrijf haar klanten meer bij haar bedrijf betrekken, waardoor deze meer bij het bedrijf betrokken worden. Ook worden zo allerlei onzekerheden en onduidelijkheden uit de weg geruimd.

Maar met ontkoppelpunten kun je nog veel meer doen. Wanneer de dynamiek in de omgeving steeds toeneemt, wordt het namelijk voor een gemiddelde organisatie een ondoenlijke zaak om al die ontwikkelingen nog bij te kunnen houden. Je ziet dan dat zij niet

alleen op de hoogte moeten blijven van alles wat er verandert rondom hun kernprocessen, maar dat zij feitelijk ook de ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld telecommunicatie, automatisering, personeelsbeleid e.d. zouden moeten volgen. Het is daarom dat bedrijven ontkoppelpunten gaan gebruiken om een eenduidige overgang tussen het ene en het andere proces te definiëren. De aanwezigheid van een voorraad, het overdragen van informatie of een product aan een andere afdeling, of het definiëren van een contactpersoon tussen een afdeling en de afdeling Automatisering zijn goede voorbeelden van de ontkoppeling van het ene en het andere proces. Wanneer men dergelijke ontkoppelpunten in de organisatie aanbrengt, is het vervolgens mogelijk om zulke werkzaamheden eenvoudiger te organiseren, of uit te besteden aan een derde partij. Op deze wijze kan een organisatie zich meer gaan concentreren op haar kerntaken. Dat zijn immers taken waarmee het bedrijf de hoogste toegevoegde waarde aan haar producten of diensten toevoegt, of datgene, waaraan zij haar identiteit ontleent. Meestal komen deze taken overeen met de hoofdprocessen van de onderneming. De andere taken zouden dus kunnen worden uitbesteed, zonder dat daarmee de kwaliteit van de organisatie wordt aangetast. Dergelijke toeleveranciers zullen er dan de benodigde werkzaamheden uitvoeren, en op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied. Het bedrijf zelf hoeft zich daar dan niet meer druk over te maken, en kan haar inspanningen aan andere zaken besteden. Daarnaast heeft het uitbesteden als voordeel dat men daardoor (een deel van) de onzekerheid aangaande de toekomst afwentelt op een andere partij.

Het gevaar van het uitbesteden van werkzaamheden is natuurlijk wel dat men daarmee ook de kennis verliest omtrent dergelijke taken. Men kan niet zomaar na een jaar weer besluiten alsnog dergelijke werkzaamheden weer binnen de grenzen van de onderneming te halen, aangezien men intussen niet meer over de benodigde mankracht en kennis beschikt.

Een ander onderwerp, dat hier direct aan gerelateerd is, is het inhuren van tijdelijk personeel. In een dynamische markt heerst een hoge mate van onzekerheid over de toekomst. In zo'n situatie is het uiterst verstandig de juiste verhouding te kiezen tussen tijdelijk en vast personeel. Weliswaar zal tijdelijk personeel duurder zijn, maar daar staat tegenover dat de organisatie wel in hoge mate aan flexibiliteit wint. Het wordt dan eenvoudiger om dergelijk personeel weer kwijt te raken. Maar ook kan er op deze wijze gemakkelijker specifieke kennis naar binnen worden gehaald, bijvoorbeeld wanneer deze slechts gedurende een korte periode nodig is. Denk aan het programmeren van de telefooncentrale, het uitvoeren van een project of het up-to-date brengen van de kennis van de medewerkers. Maar men kan ook met de hulp van tijdelijk personeel bepaalde ontwikkelingen volgen, om vervolgens, wanneer de duurzaamheid van die ontwikkelingen is bewezen, over te stappen op vast personeel.

De wereld staat niet meer stil, en dus kan een organisatie het zich ook niet meer veroorloven om stil te staan. In veel gevallen zal een organisatie, in een poging om de snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden, tenminste eenzelfde tempo van aanpassingen moeten volgen. Daarin hebben bedrijven natuurlijk wel wat speelruimte. Er is een bandbreedte, waarbinnen men zich dient aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Sommige bedrijven lopen graag voorop, en zullen elke belangrijke verandering direct aangrijpen om zelf nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Zulke bedrijven hebben Internet direct bij haar komst omarmd als een fantastisch verkoop- en informatiemedium. Maar andere bedrijven prefereren een voorzichtiger aanpak, en gaan pas over tot het maken van aanpassingen wanneer het echt moet. Zij zullen pas een internetsite laten ontwerpen wanneer alle concurrenten daar al over beschikken. Het zal duidelijk zijn dat zij, die vooroplopen, mogelijk te snel reageren op veranderingen, en daardoor veel geld en energie over de balk zullen gooien. Terwijl de achterlopers het risico lopen te laat te reageren, en daardoor de boot te missen.

Er kleven natuurlijk veel meer problemen aan het organiseren van een bedrijf in een dynamische en complexe omgeving. De ruimte ontbreekt hier echter om op alle aspecten van belang in detail in te gaan⁴.

Conclusie.

Veel organisaties geven de voorkeur aan structuren. Elk bedrijf dat ik ken zit er tenminste helemaal vol mee. Het lijkt er daardoor of zij veranderingen beschouwen als een verstoring van de dagelijkse gang van zaken. Ze behandelen dergelijke ontwikkelingen dan ook als incidentele projecten, welke (deels) met extern personeel worden ingevuld. Maar het moge duidelijk zijn dat, wanneer we over het managen van veranderingen en ontwikkelingen hebben, er feitelijk sprake is van een fenomeen, dat voortdurend en overal haar invloed laat gelden. Mijns inziens zou het belang van de dynamiek in de omgeving van elke organisatie onderkend moeten worden, om vervolgens vertaald te worden in voortdurende aandacht voor de implicaties ervan. Pas dan kunnen we het ontwikkelen van bedrijven in de loop van de tijd gaan beschouwen als een integraal onderdeel van het organiseren.

En dan nog blijft organiseren een ongelooflijk moeilijk beroep. Er zijn zo veel zaken die op je af komen, er zijn zoveel belangen die erbij betrokken zijn, dat het altijd een heel ingewikkelde taak zal blijven om de organisatie de juiste vorm te geven, en op de juiste wijze te besturen. Maar we zullen het er maar mee moeten doen: alle andere bedrijven zitten nu eenmaal ook in hetzelfde schuitje. En omdat we mogen verwachten, dat met de opkomst van nieuwe economieën zoals India en China de dynamiek op de wereldmarkt alleen nog maar zal toenemen, zal die taak steeds lastiger worden. Het moge tijd worden dat er eindelijk eens goede hulpmiddelen ontstaan die de manager voldoende houvast bieden om zich staande te houden in deze woelige tijden.

Over de auteur.

Peter Devilee heeft een Bedrijfskundige achtergrond. Na zowel commerciële als leidinggevende functies is hij nu zelfstandig organisatieadviseur. Momenteel legt hij de laatste hand aan zijn eerste boek 'Organiseren in een dynamische omgeving. Structuur en Dynamiek, het mechanisme van organisatie en verandering'. Daarin wordt een theorie besproken over de werkwijze van bedrijven in een dynamische markt, en ook de praktische toepassing daarvan. Drie volgende boeken over de praktische consequenties van deze theorie voor organisaties zijn in voorbereiding, en zullen respectievelijk ingaan op de doelstellingen en de strategie, op de inrichting en besturing van de organisatie en op de ontwikkeling van de organisatie.

¹ Galbraith, Jay R. 1976. Het ontwerpen van complexe organisaties (een vertaling van: Designing complex organisations). Alphen aan den Rijn, Samson Uitgeverij.

² Kauffman, Stuart. 1996. Eieren, straalmotoren en paddestoelen (een vertaling van: At home in the Universe). Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Contact.

³ Morgan, G. 1992. Beelden van organisatie (een vertaling van: Images of organization). Schiedam, Scriptum Books en Sage Publications.

⁴ Devilee, Peter. 2006. Organiseren in een dynamische omgeving. Structuur en dynamiek – het mechanisme van organisatie en verandering.