



■ Mark Nijssen

'Chaordische' structuur voor wendbare organisaties

Organisaties proberen te overleven in een dynamische omgeving. In zo'n omgeving moeten medewerkers en leidinggevenden flexibel en breed inzetbaar zijn, kansen proberen te pakken en continu de buitenwereld in de gaten houden. In al deze bewegingen en onrust biedt de organisatiestructuur volgens sommigen een stabiele houvast. Anderen beweren juist dat de organisatiestructuur de benodigde flexibiliteit moet faciliteren om te overleven in een dynamische omgeving. In dit artikel verkennen we aan de hand van zes casestudies hoe wendbare organisaties in de praktijk hun organisatiestructuur vormgeven. Wat zijn de kenmerken, welke voordelen behalen ze hiermee en hoe lossen ze de bijbehorende nadelen op?

Wendbaarheid en organisatiestructuur

De frequentie van de veranderingen die zich voordoen, de impact van deze veranderingen, en vooral de onvoorspelbaarheid ervan, bepalen de mate van dynamiek in de omgeving waaraan organisaties blootstaan. Wanneer de frequentie hoog is, de impact groot en de veranderingen moeilijk of niet te voorspellen zijn, moeten organisaties op zoek naar een manier om in deze dynamiek te overleven. Dit is wat wendbare organisaties doen. Wendbaarheid is het vermogen van een organisatie om doelgericht, snel en zonder gedoe de organisatievorm zelf voortdurend aan te passen aan nieuwe omstandigheden (Teece et al, 1997; Nijssen en Pauwe, 2012).

Het ontwerp van de organisatiestructuur wordt hierbij veelal als een randvoorwaarde beschouwd (Wilden et al, 2013). Dit leidt tot de vraag welke kenmerken van de organisatiestructuur bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie? We spreken hier van de organisatiestructuur als een combinatie van de formele en informele organisatiestructuur. Hierbij is de formele organisatiestructuur bewust ontworpen en persoonsonafhankelijk, terwijl de informele structuur ontstaat en persoonsafhankelijk is (Diefenbach en Sillince, 2011). Deze twee onderdelen kunnen niet los van elkaar worden gezien. Daar waar de formele structuur niet voldoet, vult de informele structuur de tekortkomingen aan.

Een chaordische organisatiestructuur?

In de literatuur over organisatiestructuur wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen de traditionele bureaucratische organisatiestructuur en de moderne post-bureaucratische organisatiestructuur. De eerste is vooral gericht op het bieden van stabiliteit, voorspelbaarheid en het vermijden van onzekerheid. De tweede is vooral gericht op flexibiliteit en het omgaan

met onvoorspelbaarheid. Hierbij stelt men dat de post-bureaucratische structuren het beste passen bij de dynamiek van de eenentwintigste eeuw (Palmer et al., 2007). Dit veronderstelt dat de post-bureaucratische organisatiestructuur ook het beste past bij de wendbare organisatie. Maar is dit ook zo?

Dyer en Shafer (2003) spreken over de wendbare organisatie als een 'chaordische' organisatie, een term bedacht door Hock (1999), om organisaties te beschrijven die chaos, fluïditeit en flexibiliteit combineren met een minimaal niveau van orde, stabiliteit en voorspelbaarheid. In deze combinatie herkennen we ook de tegenstelling tussen de bureaucratische en post-bureaucratische organisatiestructuren.

Beide perspectieven zijn van belang voor organisaties die proberen te overleven in een dynamische omgeving. In een dergelijke omgeving moeten medewerkers en leidinggevendenden veranderingen doelgericht, snel en zonder gedoe realiseren. In de bijbehorende bewegingen en onrust biedt de organisatiestructuur volgens het bureaucratische perspectief een welkom stabiele, herkenbare en voorspelbare houvast. In het post-bureaucratisch perspectief faciliteert de organisatiestructuur de benodigde flexibiliteit, brede inzetbaarheid en beweging om te overleven in een dynamische omgeving.

Structuur gericht op stabiliteit of flexibiliteit?

De voordelen van beide perspectieven – bureaucratisch en post-bureaucratisch – zijn de voordelen waarnaar de wendbare organisatie op zoek is: flexibiliteit én stabiliteit, chaos én orde. Wellicht is voor wendbare organisaties een combinatie mogelijk, een *best of both worlds*. En als deze bestaat, hoe pakken wendbare organisaties dan de nadelen van

beide perspectieven aan? We bespreken hier de impact van beide perspectieven op stabiliteit en flexibiliteit aan de hand van vier aspecten van een organisatiestructuur: specialisatie, (de)centrale besluitvorming, participatie in besluitvorming en formalisatie.

Specialisatie

Specialisatie heeft betrekking op de mate waarin gelijksoortige taken gegroepeerd worden in een functie, team of afdeling. Een hoge mate van specialisatie – kenmerkend voor de bureaucratische vorm – brengt stabiliteit en zekerheid met zich mee, want taken zijn vooraf gedefinieerd en duidelijk afgebakend. De medewerker, het team of de afdeling kan zich helemaal richten op (en bekwaam in) zijn of haar taken (Kira en Forslin, 2008). Een laag niveau van specialisatie – zoals in de post-bureaucratische vorm – leidt tot meer flexibiliteit bij medewerkers, simpelweg omdat ze een bredere set aan taken hebben, waarvoor ze bredere set aan vaardigheden nodig hebben en daarmee ook breder inzetbaar zijn (Johnson et al, 2009).

(De)centrale besluitvorming

In de bureaucratische benadering is besluitvorming gecentraliseerd bij een kleine groep personen 'aan de top'. Hierdoor zijn organisaties in staat om sneller organisatiebrede besluiten te nemen en de genomen besluiten goed op elkaar af te stemmen. Dit leidt tot stabiliteit en voorspelbaarheid. De vraag bij de bureaucratische benadering is echter of de kleine groep aan de top over alle informatie kan beschikken en deze op de juiste wijze kan interpreteren. De autonomie voor medewerkers om zelf beslissingen te nemen is in dit perspectief laag.

In de post-bureaucratische benadering is decentrale besluitvorming het uitgangspunt. De autonomie voor medewerkers om zelf

beslissingen te nemen is hoog. Hierdoor ontstaat een hoger niveau van intrinsieke motivatie en meer bewegingsvrijheid voor medewerkers om te reageren op de dynamiek in de omgeving (Johnson et al, 2009). Dit vergroot de flexibiliteit van de organisatie. Tegelijkertijd leidt meer vrijheid voor eigen besluitvorming ook tot hogere niveaus van angst en de vrees voor verantwoordelijkheid en om afgerekend te worden (Joiner, 2001). Dit kan verstarring tot gevolg hebben.

Participatie in besluitvorming

In het verlengde van (de)centralisatie van besluitvorming ligt participatie in besluitvorming. Het gaat hierbij om de mate waarin medewerkers de beslissingen van anderen kunnen beïnvloeden. Een lage mate van invloed – passend bij de bureaucratische vorm – leidt tot een lagere kans op interne conflicten op basis van tegengestelde belangen (Weber, 1958). Minder conflicten leidt tot meer stabiliteit. Daar staat in de post-bureaucratische vorm tegenover dat participatie leidt tot consensus in besluitvorming en daardoor tot snellere implementatie van de besluitvorming (Heckscher, 1994).

Formalisatie

Formalisatie heeft betrekking op de aanwezigheid van regels en procedures om gedrag voor te schrijven. Een hoge mate van formalisatie, wat past bij het bureaucratische perspectief, leidt tot duidelijkheid over rollen en verwachtingen en daarmee tot stabiliteit. Tegelijkertijd leidt een hoge mate van formalisatie ook tot het inperken van de bewegingsvrijheid van de medewerker (Frederickson, 1986). In contrast leidt het post-bureaucratische perspectief, met een lage mate van formalisatie tot een grotere bewegingsvrijheid om te reageren op de dynamiek in de omgeving, maar ook tot meer onzekerheid en onduidelijkheid.

Onderzoek in zes organisaties

Om te onderzoeken welke kenmerken de organisatiestructuur van wendbare organisaties heeft en hoe deze bijdragen aan stabiliteit en flexibiliteit hebben we case studie onderzoek gedaan bij zes organisaties, verdeeld over drie sectoren: hightech systems, ingenieursbureaus en publieke omroepen (tabel 1). In elk van deze sectoren weten de onderzochte organisaties te overleven in een dynamiek die voortkomt uit technologische ontwikkelingen, veranderende maatschappelijke en klantvoorkeuren en vergaande internationalisering. We hebben data verzameld op basis van semigestructureerde interviews met informanten uit de organisatie: lijnmanagement, hrd en ondernemingsraad. Alle interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd door drie onderzoekers. In totaal hebben we 47 interviews uitgevoerd.

Resultaten

We zien wendbare organisaties zowel bureaucratistische als post-bureaucratistische kenmerken toepassen. Hiermee realiseren ze zowel stabiliteit als flexibiliteit als randvoorwaarde voor een wendbare organisatie. Tegelijkertijd zitten aan de gemaakte keuzes ook nadelen. Voor deze

nadelen zetten de onderzochte organisaties een aantal 'tegenmaatregelen' in.

Specialisatie

We zien in de onderzochte organisaties een hoge mate van specialisatie, met name op het niveau van de individuele functies. Het argument hiervoor is vooral gericht op de noodzaak voor kwaliteit en efficiëntie, ook als dit ten koste gaat van de flexibiliteit. "En wij hebben nu in ieder geval een oplossing gekozen in de richting van... specialisatie.

In een hoog-dynamische omgeving met een groot potentieel voor chaos hebben mensen behoefte aan houvast

En ook zorgen we dat binnen een team waar dingen parallel aan elkaar gebeuren, mensen steeds hetzelfde stukje worden aangeleerd, zodat ze in principe zo snel mogelijk effectief zijn. Daarmee knaag je natuurlijk ook aan je flexibiliteit in je hele proces. Je krijgt een aantal mensen die alleen dit allemaal kunnen. En daar heb je er maar één van in je team," aldus de manager van case F.

Tabel 1. Casestudieonderzoek wendbaarheid, gebaseerd op interviews

Functie	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F
Sector	Publieke omroep		Ingenieursbureau		Hightech Systems (manufacturing)	
Omvang (medewerkers)	396	120	342	210	400	3,000
Hr-professional	1	n.v.t.	1	1	3	3
Management	5	8	5	6	5	4
Ondernemingsraad	1	n.v.t.	1	1	1	1
Totaal	7	8	7	8	9	8

Tegelijkertijd zien de onderzochte organisaties ook het belang van het vergroten van de brede inzetbaarheid van de medewerkers. Zoals de betreffende manager in case F vervolgde: “Naderhand kun je dan, als je weer wat lucht hebt, wat meer gaan crosstrainen en kun je meer werken aan flexibiliteit.” Deze brede inzetbaarheid wordt gerealiseerd door het inzetten van specifieke hr-interventies (zoals training, interne stages of meeloopdagen).

(De)centralisatie van besluitvorming

Wat betreft de centralisatie van besluitvorming zien we dat de onderzochte organisaties kiezen voor een mix van centrale en decentrale besluitvorming. Centrale besluitvorming is gericht op strategische, organisatiebrede besluiten die snelheid vereisen. Denk hierbij aan de besluiten wat betreft de inzet van sleutelpersonen in specifieke projecten. “Die uiteindelijke afweging en hoe de resources worden ingezet, zijn iets wat de hoofddirectie uiteindelijk bepaalt,” aldus de manager van case C.

Voor alle overige onderwerpen geldt zoveel mogelijk decentrale besluitvorming. Hierbij is met name de afstemming van belang. Bij centrale besluitvorming brengt een kleine groep mensen de ‘lijntjes’ aan de top samen. Bij decentrale besluitvorming moet afstemming tussen de medewerkers op de werkvloer plaatsvinden. Hiervoor maken de organisaties gebruik van het interne netwerk. Manager van case D: “Nee, daar hoeft je de sectordirecteur niet tussen te hebben zitten, jij kunt rechtstreeks dan naar de persoon waarvan je weet dat die dat doet. En dat weten de meesten van elkaar heel goed, die kun je er even op attenderen van ‘je moet die en die even bellen want er ligt een kans voor jullie’. Zo gaat dat dan, het zijn directe lijntjes.” Ook hier maken de organisaties gebruik van verschillende interventies om het interne netwerk te versterken, zoals gezamenlijke trainingen, introductiebijeenkomsten, jaargroepen voor nieuwe medewerkers en sociale evenementen.

Participatie in besluitvorming

Als er tijd voor is, vindt er ook op de strategische onderwerpen participatie in besluitvorming plaats. Hierbij is men met name op zoek naar consensus om op deze wijze de implementatie van besluitvorming te versnellen. Hr-manager van case A: “Dus voordat wij iets introduceren, hebben we al met de or gesondeerd, hebben we een aantal mensen gevraagd... En op het moment dat we denken van ‘het zou wel eens heel prettig kunnen zijn’, dan gooien we hem erin. En dan is het eigenlijk bijna altijd heel snel daarna klaar.”

Daarnaast gaat het ook om het verkrijgen van alle noodzakelijke informatie om de juiste beslissingen te kunnen nemen. “Ja, ik bedoel ze [de directie] zijn er juist heel erg voor ‘kom maar met nieuwe ideeën’, en dat staat dan weer heel centraal ook bij de managementoverleggen,” aldus de manager van case C.

Participatie in besluitvorming kan tegengestelde belangen zichtbaar maken. Een conflict ligt dan op de loer. Om dit te ondervangen stelt men zo veel mogelijk een sterk gezamenlijk doel of ‘de bedoeling’ centraal. Manager case B: “Wat heel erg in ons DNA zit is waar wij vandaan komen. In de zin van wij maken televisie voor [onze doelgroep]. Daarvoor vinden heel veel mensen het logisch dat we bepaalde dingen niet doen, en bepaalde dingen wel doen.”

Formalisatie

Als het om formalisatie gaat kiest men veelal voor de bureaucratische vorm, dus voor een hoge mate van formalisatie. Enerzijds geven krachten van buiten, zoals wet- en regelgeving, dit in. Anderzijds houdt een hoge mate van formalisatie het werk stabiel en voorspelbaar. Tegelijk zoekt men naar voldoende tegenkracht voor dergelijke formalisatie. In een cultuur die ruimte laat voor discussie over het nut van een procedure of regel, krijgen medewerkers weer meer bewegingsvrijheid. Manager van case E:

“Misschien niet de manier zoals we het willen, maar hij doet het gewoon goed, dus laat hem het dan maar gewoon op die manier doen. Het gaat om de resultaten, niet om de manier. Dus maatwerk om een persoon heen.”

Conclusie

We kunnen concluderen dat wendbare organisaties zowel bureaucratische en post-bureaucratische kenmerken toepassen. In onderstaande tabel vatten we de keuzes en

tegenmaatregelen samen. Het antwoord op de dynamiek van de eenentwintigste eeuw blijkt dus niet per se een moderne – nieuwe – post-bureaucratische organisatiestructuur. Immers, in een hoog-dynamische omgeving met een groot potentieel voor chaos hebben mensen behoefte aan houvast. Juist een chaordische organisatiestructuur kan medewerkers een anker bieden voor stabiliteit en orde, een anker dat tegelijk meebeweegt op de golven van de dynamiek. ■

Tabel 2. Keuzes en tegenmaatregelen

Structuurelement	Keuze en effect	Mogelijk nadeel	Tegenmaatregelen
Specialisatie	Bureaucratisch: een hoge mate van specialisatie op het niveau van individuele functies en teams. Gericht op het vergroten van kwaliteit en efficiëntie.	Medewerkers zijn minder breed inzetbaar en flexibel.	Het vergroten van de brede inzetbaarheid door verschillende hr-interventies zoals trainingen, interne stages of meeloopdagen.
(De)centralisatie van besluitvorming	Bureaucratisch: centrale besluitvorming wat betreft de strategische, organisatiebrede onderwerpen, wat leidt tot snelheid en voorspelbaarheid op de grote lijnen.	Beperkt vermogen van 'de top' om over alle informatie te beschikken en deze op de juiste manier te interpreteren.	Waar mogelijk gebruik maken van participatie door medewerkers invloed te geven op de besluitvorming.
	Post-bureaucratisch: hoge autonomie voor medewerkers om zelf beslissingen te nemen over de overige onderwerpen, wat leidt tot hogere motivatie en meer bewegingsvrijheid om te reageren op ontwikkelingen in de omgeving.	De samenhang tussen de beslissingen van individuele medewerkers ontbreekt.	Bouwen aan een sterk intern, informeel netwerk waarbinnen afstemming 'van nature' plaatsvindt.
Participatie in besluitvorming	Post-bureaucratisch: een hoge mate van participatie in besluitvorming waardoor consensus wordt bereikt en alle relevante informatie op tafel komt.	Potentieel voor conflicten doordat individuele belangen niet altijd overeen komen met de belangen van de organisatie.	De nadruk leggen op het gezamenlijk doel of 'de bedoeling' van de organisatie.
Formalisatie	Bureaucratisch: een hoge mate van formalisatie om te voldoen aan wet- en regelgeving en aan de interne behoefte aan stabiliteit en voorspelbaarheid van gedrag.	Verstarring van de organisatie als gevolg van regels en procedures die niet meer passen bij de dan geldende werkelijkheid.	Het waarderen van medewerkers die regels en procedures ter discussie stellen en hier ook – onderbouwd – van afwijken.

Referenties

- Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in different Types of Organization. *Organization Studies* 32(11): 1515-1537.
- Dyer L. & Shafer R. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. In Peterson RS, Mannix, et al. (Eds.) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Frederickson, J.W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *The Academy of Management Review*. 11(2): 280-297.
- Heckscher, C. C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In C. C. Heckscher, & A. Donnellon (Eds.). *The post bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*. (14-62). London: Sage.
- Hock, D. (1999). *Birth of the chaotic age*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (2009). The rise of postbureaucracy: theorists' fancy or organizational praxis? *International Sociology*, 24(1): 37-61
- Joiner, T. A. (2001). The influence of national culture and organizational alignment on job stress and performance: evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3): 229-242.
- Kira, M., & Forslin, F. (2008). Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1): 76-91.
- Nijssen M, & Paauwe J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management* 23(16): 3315-3335.
- Palmer, I., Benveniste, J., & Dunford, R. (2007). New organizational forms: Towards a generative dialogue. *Organization Studies*, 28: 1829-1847.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Weber, M. (1958). In H. H. Gerth, & C. W. Mills (Eds.), *From Max Weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46: 72-96.



Mark Nijssen doet onderzoek naar wendbare organisaties aan de Tilburg University. Daarnaast is Mark oprichter van De Organisatie Ontwerpers. Als adviseur en trainer doet hij projecten op het gebied van structuur, besturing en hrm. Vorige jaar verscheen van hem het 'Organisatie Ontwerp Atelier', een praktisch doe-boek over organisatiestructuur. www.deorganisatieontwerpers.nl