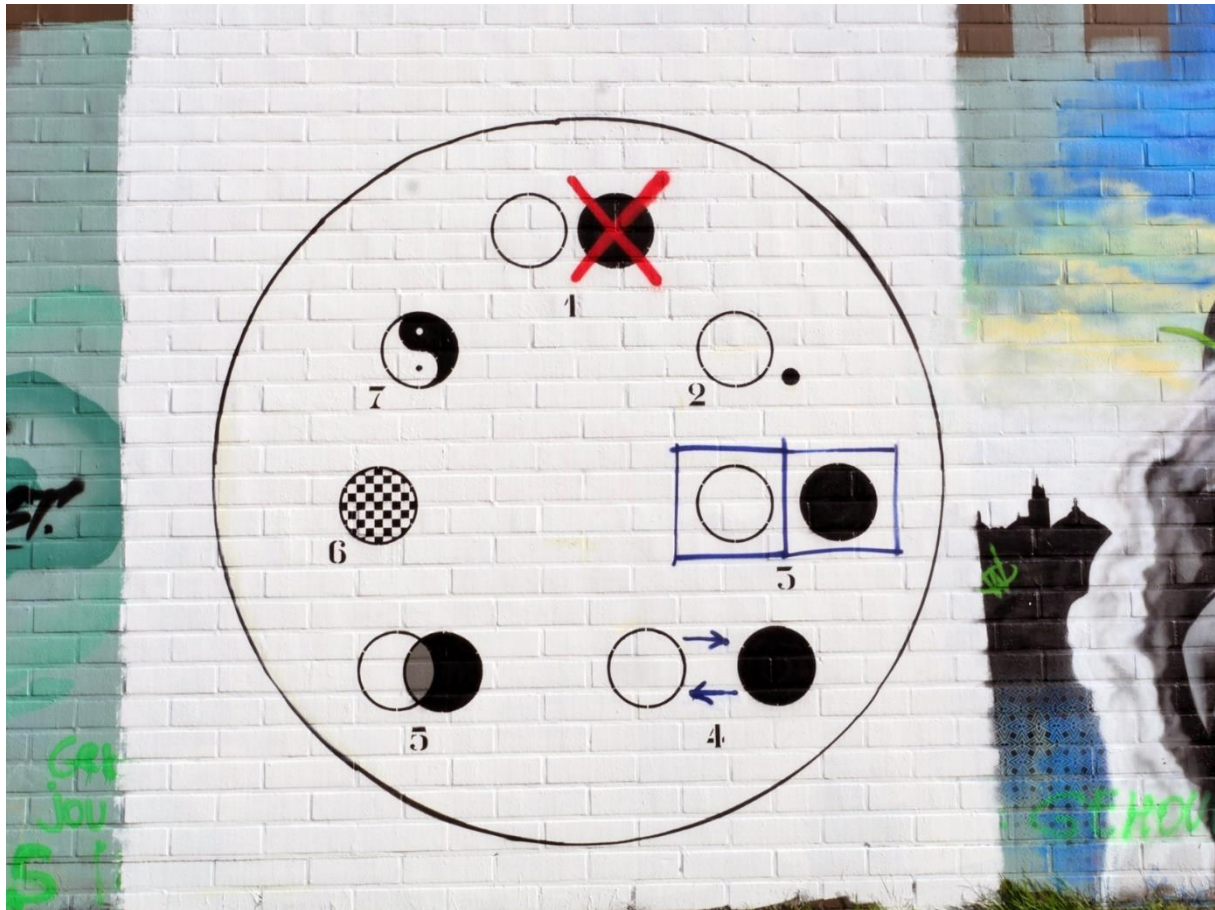


Standaard en maatwerk onder één dak?

7 manieren om complementaire functies te organiseren

Ivo Brughmans



Hoe organiseer je complementaire en zelfs tegenstrijdige functies en laat je ze met elkaar samenwerken? De principes van 'en-en'-denken en paradoxaal leiderschap toegepast op organisatie-ontwerp.

Rechtspraak aan de keukentafel?

Een mooi voorbeeld van dit vraagstuk is te vinden in de ontwikkelingen in de rechtspraak. Daar is de beweging van één standaard manier van werken naar een grotere differentiatie in de maatschappelijke dienstverlening. Zo is er enerzijds de ontwikkeling naar een doorgedreven digitalisering waarbij de procesvoering steeds efficiënter wordt, met een nauwe betrokkenheid van digitaal competente burgers. Anderzijds betekent een snelle uitspraak niet altijd dat het onderliggende probleem daarmee is opgelost. Het is in sommige gevallen zelfs zeer waarschijnlijk dat enige tijd later dezelfde persoon met hetzelfde probleem in (virtuele) rechtszaal staat. Moet de rechtspraak naast digitalisering dan ook niet investeren in het voorkomen van deze rechtszaken en zorgen dat het onderliggende probleem wordt geadresseerd en opgelost (zogenaamde maatschappelijk effectieve rechtsbedeling)? Bovendien ontstaat er een samenleving met twee snelheden, waarbij de digitaal vaardige burger goed zijn weg weet in de geautomatiseerde procesvoering, maar de digitaal onkundige volstrekt verloren loopt. Moet er daartoe geen 'rijdende rechter'-functie worden georganiseerd die aan de keukentafel zorgt voor een goede rechtsgang?

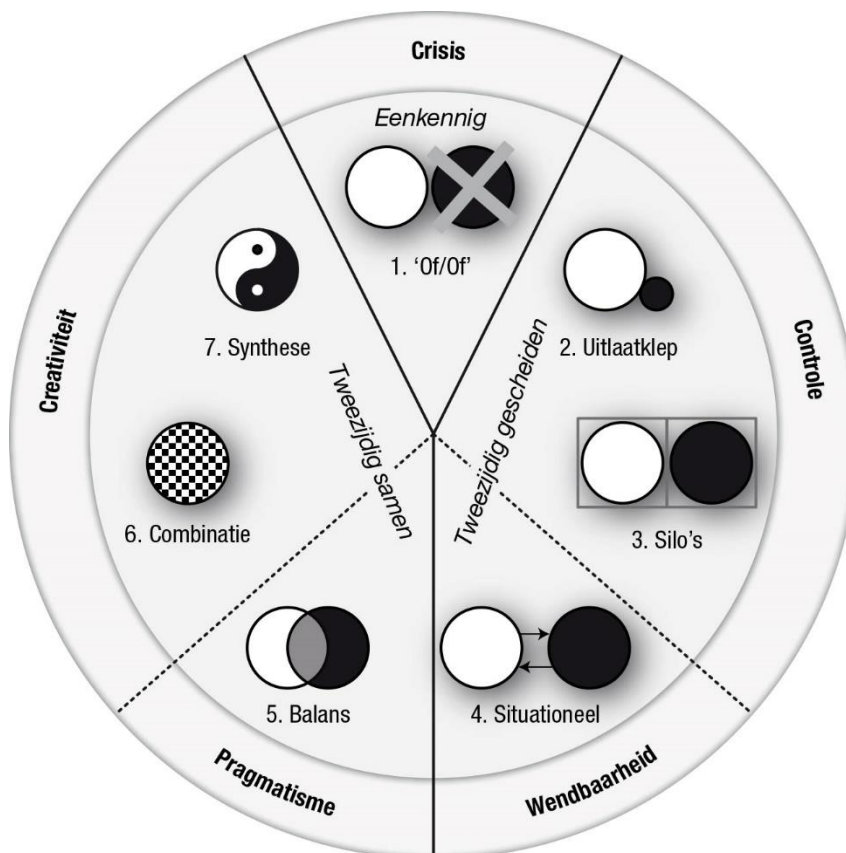
Een van de fundamentele vragen hierbij is hoe je een dergelijke differentiatie gaat organiseren. Krijg je dan twee dienstverleningskanalen met daarachter twee van elkaar onderscheiden organisatieonderdelen: de afdeling 'digitaal recht' en de afdeling 'keukentafelrecht'?, de 'fabriek' en de 'mobiele brigade'?, een oordelende en een ondersteunende afdeling? En werken die dan min of meer los van elkaar of moeten ze dagelijks afstemmen? Of ga je al deze functies integreren in één organisatie met zowel zittende als rijdende rechters? Moet je hierbij denken aan tijdelijke rollen of aan vaste functies? Of misschien dat een rechter op maandag en dinsdag zitting houdt en de andere dagen van de week op de baan is? Of gaat het toch over heel verschillende werkwijzen, benaderingen en competenties en zijn die niet of nauwelijks te verenigen in één organisatie, laat staan in één persoon?

Breed en universeel vraagstuk: innovatie binnen of buiten de staande organisatie?

Dit vraagstuk stelt uiteraard veel breder dan het vermelde voorbeeld. Het is een eeuwenoud vraagstuk dat zich bijna overal stelt. Bijvoorbeeld, ga je het innovatief vermogen trachten te ontwikkelen binnen het reguliere productie-apparaat? Dat zou wel mooi zijn, maar dreigt innovatie daardoor niet onder te sneeuwen in de waan van de dag of blijft deze slechts beperkt tot kleine aanpassingen op het bestaande? Of ga je toch beter een aparte innovatiecel of –afdeling opzetten die vrij en onafhankelijk kan denken, maar met het risico van een losgezongen clubje die geen impact heeft op de kern van de business? Ga je als grote multinational de pas aangekochte start-up helemaal integreren of laat je deze zoveel mogelijk ongemoeid? Ga je een aparte programmaorganisatie opzetten om een grote verandering door te voeren of ga je dit via de reguliere lijnorganisatie doen?

Het wiel der mogelijkheden

Het kan er op lijken alsof dit vraagstuk zich beperkt tot een 'of-of'-keuze: ofwel apart ofwel geïntegreerd. Maar er is in feite een hele waaier van mogelijkheden om complementaire functies te organiseren. Het polariteitenwiel is een handig hulpmiddel om al deze mogelijkheden op een rij te zetten.



Figuur: © het polariteitenwiel, uit Ivo Brughmans, 'Paradoxaal Leiderschap', BUA, Amsterdam, 2016

Het wiel werkt als een menukaart die toelaat naargelang de specifieke context de juist 'blend' te kiezen. In het wiel worden dan wel verschillende niveaus van integratie onderscheiden, genummerd van 1 tot 7, maar dit wil niet zeggen dat in elke situatie het hoogste niveau van integratie steeds de beste oplossing is. Soms is een hoog niveau van integratie niet haalbaar of kost het te veel energie en heeft een lager niveau op dat moment de beste troeven. Bijvoorbeeld, de recente geschiedenis toont maar al te duidelijk aan dat het omver werpen van een dictatoriaal regime, niet meteen leidt tot open dialoog en democratie, maar vooral tot chaos en burgeroorlog. Misschien moet de overgang verlopen via een tussenstap van een iets mildere dictatuur en kan de vrijheid slechts mondjesmaat worden toegelaten. Zoals het China van de barbaarse Culturele Revolutie in de jaren 60-70 met succes vervangen is door een dictatoriaal regime met beperkte tot grote economische vrijheid nu. Het kiezen van de juiste blend tussen bijvoorbeeld orde en vrijheid is situationeel bepaald en misschien is in een later fase het wel mogelijk om een hoger niveau van integratie te bereiken.

De 7 niveaus in het polariteitenwiel

Met het spanningsveld tussen innoveren en de dagelijkse operatie draaien als voorbeeld, zouden de 7 niveaus van het polariteitenwiel er als volgt kunnen uitzien:

Niveau 1 is het niveau van het zuivere **of/of-denken**: alles draait om de bestaande operatie en er is geen plaats voor innovatie. Of het omgekeerde: een creatieve start-up die steeds nieuwe ideeën lanceert, maar niet de discipline en de implementatiekracht heeft om er een stabiele business mee uit te bouwen. Dit is eigenlijk het niveau 0, waar er geen sprake is van twee complementaire functies. Maar toch kan dit in een bepaalde fase een bewuste en ook goede keuze zijn. 'We zijn in zwaar weer en overleven is de boodschap, dus alle innovatie aan de kant en terugplooiën op de kerntaken.' Maar dit niveau is nooit lang vol te houden, omdat je zonder innovatie niet kunt overleven, evenmin dat je in je garage kunt blijven experimenteren zonder dat er brood op de plank komt. Vandaar dat je al snel overgaat van niveau 1 naar niveau 2.

Niveau 2 is het niveau van het **reservaat**. 'We zijn eigenlijk een behoorlijk traditionele en operationele organisatie, maar ja, we moeten toch wel iets met innovatie.' Daarom wordt er een kleine innovatiecel gecreëerd naast de reguliere organisatie die impulsen moet geven aan de rest. Door het losstaande karakter heeft deze cel de vrije ruimte om met out-of-the-box vernieuwingen te komen zonder te worden verzwolgen door de dagelijkse operatie en zonder te worden beperkt door de traditionele manier van denken en doen. Maar vaak is er ook een beetje het gevoel van dat kleine Gallische dorpje binnen het grote Romeinse Rijk. In feite helemaal op zichzelf, zonder aansluiting of wezenlijke impact. Soms is het een dergelijke cel niet meer dan een speeltje van de directie of een PR-uitgangbord om de schijn te geven van een innovatieve organisatie. Niettemin kan het reservaat een positieve rol hebben van beschermde proeftuin waar geëxperimenteerd kan worden en waar niet alles volgens strakke processen en vastomlijnde procedures moet lopen, een haalbare en gecontroleerde eerste stap naar het meer innovatief maken van de gehele organisatie.

Niveau 3 is het niveau van de **silo's**. Op dit niveau is er bijvoorbeeld sprake van een traditionele en een innovatieve organisatie die als op zichzelf staande organisatieonderdelen worden aangestuurd. Zoals bijvoorbeeld een internetbank naast de traditionele bank of een standaardproductieorganisatie en een meer maatwerkgerichte serviceorganisatie. Dit kan zeer goed werken omdat op deze manier elk organisatieonderdeel zijn eigen specifieke focus heeft en zijn eigen aangepaste werkwijzen kan ontwikkelen. Net als op het vorige niveau wordt er door duidelijke afscheiding ongecontroleerde vermenging vermeden. Vaak zijn er verschillende competenties vereist die niet inwisselbaar zijn en worden beide onderdelen op hun eigen manier aangestuurd. Maar in vele gevallen moet er toch worden samengewerkt, bijvoorbeeld omdat de serviceorganisatie de producten van de productieafdeling moet onderhouden of dat dezelfde klanten via verschillende kanalen

worden bediend. Dan kunnen organisatiemuren juist een grote hindernis vormen of kan dit leiden tot onderlinge concurrentie en tegenwerking.

Niveau 4 is het niveau van het **serieel of situationeel schakelen**. De organisatie verschuift in opeenvolgende periodes de focus van innoveren naar stabiliseren en weer terug naar innoveren en maakt hierbij een cyclische beweging. Per fase ruilt de organisatie oude werkwijzen in voor nieuwe en ontwikkelt ze nieuwe competenties of koopt deze in. Eenmaal een nieuw product- of dienstaanbod ontwikkeld en op punt gesteld, wordt dit in productie genomen en gaat het vooral om efficiëntie van de uitvoering en schaalgrootte. Net zoals een theatergezelschap dat eenmaal een nieuw stuk ontwikkeld en ingestudeerd heeft, het maandenlang opvoert in alle uithoeken van het land. Of een biotech startup die jarenlang investeert in de ontwikkeling en pattering van een revolutionair geneesmiddel om het dan grootschalig te gaan vermarkten. Om de continuïteit van de inkomsten te verzekeren wordt idealiter al met de ontwikkeling van nieuwe producten/diensten begonnen als de oude nog goed lopen, maar soms is men daarin te laat en kan de overleving van de organisatie in het gedrang komen. In die overlappende periodes moet zowel de dagelijkse winkel worden gedraaid als nieuwe zaken worden ontwikkeld, wat een grote druk op de organisatie legt. Om deze druk op te vangen kan er worden gewerkt met een aparte ontwikkel- en beheersorganisatie of met verschillende productgroepen, zoals op niveau 3. Nadeel van het serieel schakelen is dat het veel energie en geld kost, met name in de omschakelperiodes. Het voordeel is dat hoe soepeler een organisatie kan omschakelen van het ene op het andere - bijvoorbeeld door een goede mix van breed inzetbare medewerkers of een grote flexibele schil - hoe wendbaarder het is en hoe sneller het kan inspelen op wijzigingen in de omgeving.

Bij alle vorige niveaus kwamen de complementaire functies nooit echt tegelijkertijd aan bod. Ze waren steeds gescheiden, ofwel in ruimte ofwel in tijd. Vanaf niveau 5 schuiven ze wel in elkaar.

Niveau 5 is het niveau van de **balans** of het **compromis**. Innovatie is niet iets apart meer maar behoort tot de integrale verantwoordelijkheid van de operatie, als een van de doelstellingen in de balanced scorecard. Omdat de aandacht verdeeld moet worden over beide en er niet voluit voor het ene of het andere kan worden gegaan, komt het vaak neer op het vinden van een haalbare en pragmatische mix. Het voordeel is dat innovatie permanent en bij iedereen in de organisatie op de agenda staat en dat de innovaties die worden ontwikkeld wellicht goed zullen aansluiten bij de behoeften van de operatie. Het nadeel kan zijn dat innovatie verwatert of ondergesneeuwd geraakt in de operationele hectiek, met het reële risico dat de organisatie door de verdeelde aandacht geen van beide echt goed doet. Het is tevens de vraag of op deze manier ook echte doorbraakinnovaties kunnen worden gerealiseerd.

Niveau 6 is het niveau van de **creatieve combinaties**. Op het vorige niveau werden beide doelen iets afgezwakt om tot een werkbare tussenoplossing te komen. Op niveau 6 zijn ze weer in hun zuivere vorm aanwezig... en zijn bovendien met elkaar verbonden. Je kunt hierbij denken aan dubbele rollen of functies, waarbij medewerkers zowel hun focus kunnen leggen op de operatie als volop kunnen meedraaien in innovatieprojecten, waardoor ook de transfer van het ene naar het andere vlot kan lopen. Hier past het bekende voorbeeld van dat IT-bedrijf dat zijn medewerkers voor 5 dagen betaald, maar hen slechts 4 dagen inzet om doelgericht te werken op de projecten van het bedrijf. Voor die ene dag hebben de medewerkers de vrijheid om aan hun eigen projecten te werken, gebruik makend van de infrastructuur van het bedrijf. Het enige wat ze moeten doen is met hun collega's de voortgang en de uitkomsten delen. Dit leidt tot een creatieve spanning waaruit juist nieuwe ideeën en initiatieven ontstaan. Ook Agile is een manier om dit niveau in de praktijk te brengen: ontwikkelaars en de business hebben elk hun eigen rol, maar werken nauw samen in kortlopende cycli. Niveau 6 vereist vooral medewerkers die gepassioneerd bezig zijn met hun werk en kan

verzanden in een bureaucratisch tick-in-the-box-oefening als deze innerlijke bezieling ontbreekt.

Niveau 7 tenslotte is het niveau van **synthese**. Waar bij het vorige niveau nog duidelijke afgebakende rollen en functies en formele KPI's nodig waren, hebben op niveau 7 de medewerkers innovatie én efficiëntie helemaal in het denken en handelen geïntegreerd. Het is tweede natuur geworden om in elke situatie telkens beide waarden voor ogen te hebben, af te wegen, vloeiend te schakelen tussen het een en het andere en waar mogelijk beide op en hoger niveau met elkaar te verbinden. Zo kan ook het innovatieproces aan efficiëntie winnen en wordt consequent met een innovatieve bril naar de operatie gekeken. De twee doelen vallen samen, net zoals een integraal manager de zorg voor zijn medewerkers niet ziet als een bijkomende HR-taak naast zijn operationele taak, maar als essentieel om zijn operationele doelstellingen te halen. Doordat iedereen doordrongen is van beide waarden, vormt dit een gemeenschappelijk referentiekader, waaruit nieuwe projecten kunnen ontstaan. Dit niveau vereist dat de organisatie vooral de kaders aangeeft en met name speelveld tussen deze twee waarden neerzet. Medewerkers zijn empowered om op deze as tussen enerzijds exploratie en anderzijds exploitatie, initiatieven te ontplooien en zelf het overdrachtspunt te bepalen. Het vereist van medewerkers een hoge mate van zelfkennis, oordeels- en schakelvermogen, communicatieve vaardigheden, vertrouwen en initiatief.

Het principe is dat hoe hoger het niveau van integratie, hoe duurzamer de verankering van de beide functies in de organisatie. Maar dit is niet altijd even haalbaar. Soms is een niveau 2 oplossing (reservaat) het hoogst haalbare of kost een compromis op niveau 5 minder energie dan een syntheseoplossing op niveau 7. En misschien is het een weloverwogen stap in een geleidelijk groeiscenario. Belangrijk is om in je ontwerp telkens bewust de keuze te maken en voor- en nadelen van elk niveau tegen elkaar af te wegen.

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, managementconsultant en auteur. In zijn eerste boek '*De kunst van het paradoxale leven*' (Lanoo, 2013) werkte hij het 'en/en'-perspectief uit als een radicaal alternatief voor onze huidige manier van (samen)leven. In het boek '*Paradoxaal leiderschap*' (Boom, 2016) past hij vervolgens dit 'en/en'-denken toe op organisatie- en managementvraagstukken. In zijn laatste boek '*Paradoxaal coachen*' (Boom, 2019) dat hij samen met talentexpert Silvia Derom schreef, ligt de focus op hoe je anderen kunt begeleiden in het vinden van een productieve balans tussen hun tegengestelde kanten. Zie ook: <https://paradoxaalleiderschap.com>.