

Horizontale organisatie vergroot innovatief vermogen

Het top-down forceren van een strategie is eigenlijk nooit effectief geweest. Professionals laten zich nauwelijks sturen door managers die weinig meer doen dan het cascaderen van targets. Hiërarchie frustrereert een succesvolle samenwerking. En juist nu hangt het succes van businessmodellen af van de vindingrijkheid, de schakelsnelheid en het lerend vermogen van de organisatie. Daarom is de belangrijkste uitdaging in de bedrijfsvoering op dit moment: het realiseren van een horizontale organisatie én het vermogen om te blijven leren. Gelukkig blijken die twee elkaar te versterken.

De risico's van hiërarchie

De wetenschappers Cameron Anderson en Courtney Brown deden een meta-onderzoek naar hiërarchie in organisaties. Naar aanleiding daarvan beschrijven zij^[1] de sociale effecten van hiërarchie. Mensen die op een lager hiërarchisch niveau werken hebben vaak een lager zelfbeeld. Ze vinden zichzelf minder effectief en onderschatten hun eigen competenties. Daardoor presteren ze ook daadwerkelijk minder goed.

Daarnaast kan strikte hiërarchie bij medewerkers leiden tot de frustratie dat ze niet 'in control' zijn. Wie onvoldoende controle over het eigen werk ervaart, is minder gemotiveerd en minder betrokken bij de organisatiedoelen. Bovendien ervaren mensen in een lagere rang meer angst. Het wantrouwen dat uit die angst ontstaat, wakkert onderlinge competitie aan. Hierdoor neemt de kwaliteit van de samenwerking af. Hiërarchie vergt kennelijk een zorgvuldige dosering.

Complexiteit in grote organisaties

Grote organisaties hebben hun diversiteit aan product- en marktspecialisaties veelal

ondergebracht in verschillende afdelingen. In zijn boek *Six Simple Rules*^[2] beschrijft Yves Morieux het nadeel van zulke organisaties: de afdelingen werken te weinig met elkaar samen. Daarom wordt de gebrekkige samenwerking tussen afdelingen op een hoger niveau opgelost door middel van een dwarsverband, dat op zich weer tot een conflict leidt met andere dwarsverbanden, die weer moeten worden opgeheven op een hoger niveau, enzovoort. Die complexiteit maakt een organisatie moeilijk stuurbaar.

Morieux verklaart dit uit het feit dat iedereen vanzelf het perspectief aanneemt waarin hij geplaatst is in de organisatie. Managers en medewerkers richten zich op hun eigen doel, en niet primair op de doelstellingen van hun collega's. Het is om te beginnen al de vraag of collega's binnen een bepaalde afdeling bereid zijn om samen te werken aan de doelstellingen van die afdeling. Dat hangt vooral van de binding in de groep af^[3]. Een zwakke groepsbinding leidt tot opportunistisch gedrag, terwijl in een sterke groep de neiging om hetzelfde doel na te streven groter is.

Zelfs als het lukt om een sterke groepsbinding te laten ontstaan binnen een afdeling, dan nog heeft de organisatie als geheel een issue. Want juist de samenwerking aan een gezamenlijk doel onderscheidt deze groep van andere groepen. Het bewuste team kan zelf wel succesvol zijn, maar in het grotere geheel van de organisatie leidt hun superieure opstelling wellicht juist tot verstoringen en suboptimale oplossingen.

Niet verticaal, maar horizontaal

Elke organisatie streeft naar een zo groot mogelijke doelcongruentie: dat iedereen dezelfde doelen nastreeft en samenwerkt om die te bereiken. Maar doelcongruentie kun je niet afdwingen, die moet je mogelijk maken. Het top-down cascaderen van doelen heeft sowieso een nadeel dat zich meer en meer opdringt: het is onnodig traag! Voordat bedacht is welke doelen het nastreven waard zijn, is de markt alweer veranderd onder invloed van nieuwe concurrenten, globale politiek, technologische ontwikkeling en publieke opinie.

Als het niet top-down kan, moeten doelstellingen dan soms bottom-up worden bepaald? In principe is een

bottom-up-strategie net zo ineffectief als een top-down-strategie. Je kunt een ander nu eenmaal geen target opleggen. De hardnekkige verticale logica is hier het probleem. Ook al hebben leidinggevende en medewerker niet dezelfde bevoegdheden, ze kunnen het als volwassen mensen wel degelijk samen eens worden over de na te streven doelen.

De volger maakt de leider

Een leider kan niet zonder iemand die bereid is om hem te volgen. De volger maakt de leider, zou je kunnen zeggen. Volgen betekent: je laten leiden door iemand die je wegwijs maakt in het onbekende. De intentie van de volger is om dichterbij zijn doel te komen. Zijn eigen doel, wel te verstaan, niet dat van de leider.

Als logische tegenpool van 'volgen' betekent 'leiden': de ander in de richting sturen die hij als zijn eigen richting herkent. Maar zou een leider iemand leiden naar een doel dat niet het zijne is? Op die manier vinden leider en volger elkaar in een gezamenlijk doel, zonder dwang. Dat is voor beiden een delicaat evenwicht. Een volger volgt namelijk niet alleen, maar streeft ook naar autonomie en waardigheid. Een leider moet daarom alleen richting geven op terrein dat de volger niet (goed genoeg) kent.

En voor de rest: vertrouwen: de ander het vertrouwen geven dat hij ook zonder jouw leiding de juiste koers zal aanhouden. En achteraf kijken in hoeverre dat is gelukt. Het typerende kenmerk van een leider die vertrouwt is dat hij geen richting geeft; dus als het ware niet-leidt. Op welke aspecten stuurt hij de ander (nog) wel, en kan hij daarmee zijn eigen doelen (nog) realiseren? Waar de volger balanceert tussen volgen en autonoom zijn, balanceert de leider tussen richting geven en vertrouwen.

Opgelegde doelen zijn andermans doelen

Net zo min als een leidinggevende een werknemer een doel kan opleggen, kan het management verwachten dat een uitvoerend team zonder meer de belangen van dat managementteam nastreeft. In dat licht heeft ook een oproep om samen te werken met een nevenschikking weinig betekenis. Dat zal immers ervaren worden als een verplichting, niet als een voorwaarde voor succes.

Een team blijkt effectiever als de teamleden hun gezamenlijke doelen zelf, met elkaar, formuleren. De betrokkenheid is dan groter, en daarmee de kans dat het doel behaald wordt^[4]. De relatie tussen een team en de organisatie lijkt wat dat betreft op de relatie tussen een leider en een volger die hierboven is beschreven. Team en organisatie zouden in een wisselwerking moeten komen tot doelen die passen in het grotere geheel.

Een interessante vraag bij het formuleren van doelstellingen voor teams en afdelingen is de prioritering: zijn de doelen financiële, en is de kwaliteit een randvoorwaarde? Of andersom? In een non-profitorganisatie kan het financiële aspect nog een randvoorwaarde zijn. Maar een privaat bedrijf streeft toch naar omzetgroei en winstmaximalisatie?

Relevantie van het werk

Uit onderzoek van Deloitte blijkt dat millennials in een baan vooral maatschappelijke relevantie zoeken. Ze hebben bovendien een voorkeur voor inspirerende leiders die hen aanzetten tot het maken van de juiste keuzes in hun leven. Millennials zijn op zoek naar een sociale omgeving waarin ze er toe kunnen doen.

Voor een organisatie die doelcongruentie nastreeft is de behoefte van medewerkers aan relevantie een factor van belang. Bij

het formuleren van teamdoelen zullen niet alleen financiële resultaten aan de orde komen, maar juist ook de betekenis van het werk voor de omgeving. Het werken aan een hoger doel maakt de organisatie een aantrekkelijke plek om in te groeien, en draagt bij aan de vorming van een professionele identiteit van medewerkers.

Hiërarchie als laatste redmiddel

De organisatie die (jong) talent aan zich wil binden, doet er verstandig aan om de relevantie van het werk centraal te stellen. In een team dat streeft naar een relevant doel, blijken mensen zich beter te ontwikkelen^[5]. Die relevantie bevindt zich vaak buiten de eigen organisatie; het gaat er in de eerste plaats om wat de buitenwereld van het team vindt. Welke indruk wil het team maken op de buitenwereld? Waarmee kan het team zichzelf 'op de kaart zetten'?

De ambitie om te vernieuwen of te verbeteren geeft een team toekomstperspectief. Daardoor verdiepen de teamleden zich meer in wat ze precies aan het doen zijn, en hoe dat beter kan. Ze vertonen meer reflectie, gaan beter om met complexiteit en hanteren vaker een geïntegreerde aanpak. Een opgelegde ambitie heeft dit effect niet; de relevantie, het hogere doel, moet vanuit het team zelf komen.

Lerend vermogen en doelcongruentie liggen dus in elkaars verlengde. De organisatie die horizontale afstemming van doelen bevordert, vergroot tevens het lerend vermogen. In een tijd waarin voortdurende innovatie van groot belang is voor de continuïteit, is het daarom verstandig om de bedrijfsvoering horizontaal te organiseren. En hiërarchie alleen te gebruiken waar het voor is bedoeld: knopen doorhakken waar consensus ontbreekt. Als laatste redmiddel dus.

Casus: accountteam

Naar aanleiding van een analyse door de afdeling Finance stelt de Business Unit Leader een omzettafget van € 5 miljoen vast voor een van de accountteams. De manager van het accountteam verneemt het target via de budgetcyclus. Teamleden die er van horen reageren aanvankelijk verbaasd: 'dat kan toch helemaal niet?' De manager is niet van plan dit onrealistische doel in z'n eentje te dragen. Dus wat doet hij? Hij cascadeert het target naar de teamleden. Elke senior moet € 6 ton wegzetten, een medior € 4 ton en een junior € 2 ton. In totaal precies € 5 miljoen. Voor de manager is het probleem nu opgelost – denkt hij.

De praktijk

In de praktijk gaan de teamleden verschillend om met de opgelegde verkoopdoelstelling. Soms vol energie. Sommige teamleden betwisten de verdeling omdat de ene euro nu eenmaal makkelijker verkoopt dan de andere. Anderen schuiven in stilte omzet die eigenlijk onder een andere noemer thuisheert onder hun eigen naam. Aan het eind van het jaar blijkt een klein deel hun target te hebben overtroffen, een klein deel heeft het doel verreweg niet gehaald; de rest zit er tussenin. Dat klopt, denkt de manager, dat is een normaalverdeling. Hij verdeelt de bonusruimte overeenkomstig en concentreert zich op de, weer hogere, omzettafget van volgend jaar.

Het alternatief

Had het beter gekund? Eigenlijk weten we dat niet zeker, want vrijwel geen enkel bedrijf durft het aan om het over een heel andere boeg te gooien. Wat als het team zelf had mogen formuleren wat het dit jaar met de account zou willen bereiken? Misschien doelstellingen die niet in euro's omzet zijn uitgedrukt, maar in toegevoegde waarde voor de klant? En wat als niet elk teamlid een zelfde rol zou vervullen in het werken voor de klant? Maar dat de teamleden met elkaar afspreken wie zich het best op welk aspect kan richten? Misschien in duo's bepaalde taken oppakken?

We weten het niet zeker, maar het zou ons niet verbazen als het succes van de organisatie, na een fase van gewenning, gestaag toeneemt!

Casus: energiebedrijf

Een energiebedrijf met als missie 'duurzame energie voor iedereen'. Laten we ervan uitgaan dat dit bedrijf erin slaagt om mensen te vinden die deze missie willen ondersteunen, vooral door consequent te sturen op kernwaarden. Kernwaarden bepalen mensen per definitie zelf. In eerste instantie vaak impliciet; naarmate een groep groter wordt meer expliciet.

Vervolgens neemt degene die als bestuursvoorzitter is gekozen het initiatief om een strategie te ontwikkelen. Hij weet natuurlijk dat een strategie een wijze van handelen is, gericht op het vervullen van de missie van een organisatie. De voorzitter organiseert dus, van tijdslijnen voorzien, een gestructureerde dialoog met stakeholders vanuit diverse perspectieven. Een effectieve strategie is namelijk niet van het bestuur, maar van iedereen.

Ten slotte realiseert hij zich dat de strategie permanent geëvalueerd moet worden, én dat medewerkers herhaaldelijk ondersteuning nodig hebben om de juiste dingen te doen. Hij combineert deze twee inzichten tot een 'strategie-versneller'. Elk kwartaal komt de organisatie in wisselende groepen bijeen, om informatie uit te wisselen, doelen bij te stellen en af te spreken, alsmede benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Iedereen mag initiatieven nemen die de missie van de organisatie dienen. Weliswaar moeten initiatiefnemers achteraf verantwoording afleggen en lering trekken, zowel uit successen als mislukkingen. En hun inzichten delen tijdens de kwartaal-meetings.

Auteurs

Dit artikel is geschreven door David Breugem en Ronald Meijers en samengesteld op basis van eerder verschenen blogs van David Breugem. Lees zijn blogs op www.davidbreugem.com.

Meer lezen?

Wil je meer lezen over Human Capital? Ga dan naar www.deloitte.nl/humancapital.

Bronnen

[1] Cameron Anderson, Courtney E. Brown – The functions and dysfunctions of hierarchy, Research in Organizational Behavior (2010), doi: 10.1016/j.riob.2010.08.002

[2] Six Simple Rules, How to Manage Complexity Without Getting Complicated, Yves Morieux & Peter Tollman, Harvard Business Press 2014

[3] Het fenomeen status, waarom we ons gedragen zoals we doen, Henk Stultiens en Luuk Stultiens, Scriptum 2004 – De schrijvers refereren voor wat betreft groepsgedrag aan het werk van antropologe Mary Douglas

[4] Teamwerk – Herman van den Broeck & Jasmijn Verbrigghe, Scriptum 2012

[5] Essay over Etienne Wenger door Marc Coenders, p.127-137 in De canon van het leren, red. Manon Ruijters 2012

Contact us:

David Breugem

Senior Manager GSC

Tel: +31 (0)88 288 0197

Mobile: +31 (0)6 5204 8182

Email: dbreugem@deloitte.nl

Ronald Meijers

Partner Human Capital

Tel: +31 (0)88 288 7833

Mobile: +31 (0)6 5121 4371

Email: rmeijers@deloitte.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.