

Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00

TNO-rapport

TNO 2015 R10990

Raamwerk voor de keuze van veerkracht-variabelen op basis van organisatiekenmerken: een eerste aanzet (WP2.1, D2.1/2.2)

Datum	December 2017
Auteur(s)	P.R.A. Oeij G.L. Paradies K.O. Kraan
Aantal pagina's	29 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	1
Opdrachtgever	ERP Human Enhancement
Projectnaam	ERP Human Enhancement, WP2 Contextualisation
Projectnummer	060.14391/01.02

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2017 TNO

Samenvatting

Dit rapport is onderdeel van het ERP HE Human resilience dat als overall doel heeft de veerkracht van werknemers te versterken. Bijgaand rapport is een onderdeel binnen WP2 van dat ERP, en dat werkpakket gaat over de organisatie-context van werknemers. Dit WP2 heeft het volgende doel: "Our first step is to document how human resilience information is dealt with by organizations. Secondly, we examine which aspects of organizations are connected to human resilience outcomes. This will give insights in possibilities for interventions. The outcome of this work package is a tool that enables the process of contextualizing the model (WP1) for different contexts."

Het doel van dit deelrapport is tussen stap 1 (hoe gaan organisaties om met veerkracht informatie) en stap 2 (welke organisatie-aspecten hebben een relatie met veerkracht uitkomsten/effecten) een aanpak te ontwikkelen om de organisatiecontext te koppelen aan variabelen die veerkracht meten. Wanneer we een organisatie kunnen typeren, kunnen we gericht bepalen welke veerkracht-variabelen wel of niet van belang zijn om in een onderzoek (waarop een interventie volgt) op te nemen. Het meten van de juiste veerkracht (resilience) variabelen bij medewerkers geeft een beeld van de prestaties van medewerkers. Het is de bedoeling om in de toekomst voorspellingen te kunnen doen over prestaties, door het meten van veerkracht op individueel niveau. Veerkracht-uitkomsten op individueel niveau zijn belangrijke signalen voor prestaties van medewerkers in organisaties. Een hoog stressniveau, bijvoorbeeld, kan van negatieve invloed zijn op zulke prestaties. In organisaties zijn reeds systemen aanwezig die informatie bevatten in relatie tot prestaties van medewerkers, zoals HR-systemen, arbo-systemen, veiligheidssystemen en kwaliteitssystemen. Aan deze zogenoemde aspectssystemen zijn indicaties te ontleen over hoe goed medewerkers functioneren en presteren. Aan dergelijke systeemgegevens zouden data over veerkracht kunnen worden gekoppeld, zodat met de uitkomsten van veerkracht-maten interventies kunnen worden ontwikkeld om de veerkracht van medewerkers te versterken en te voorspellen, waardoor uiteindelijk ook hun presteren verbetert.

De werkzaamheden van WP2.1 hebben zich geconcentreerd op een raamwerk voor de praktijk van de onderzoeker om vanuit de organisatiecontext inzicht te krijgen in de behoefte aan veerkracht-informatie voor de betreffende organisatie. In dit rapport is een aanzet gemaakt voor zo'n raamwerk om organisaties te typeren. Zo'n typering maakt het mogelijk om te bepalen welke aspectssystemen bruikbaar zijn om te voorzien van veerkracht-data. Er is een onderverdeling gemaakt van twee organisatietypen, namelijk FLOW en FUNCTIONEEL, als uitersten op de dimensie van gedecentraliseerde en gecentraliseerde organisaties. De assumptie is dat medewerkers in organisatietypen FLOW en FUNCTIONEEL verschillen op welke aspecten in hun werk zij veerkrachtig moeten zijn. Aan de hand van dit raamwerk (of stappenplan) kan per organisatietype de keuze voor belangrijke veerkracht-variabelen worden bepaald. Een volgende stap is het testen van dit raamwerk in de praktijk. Zo zijn aanzetten gedaan voor een checklist die de onderzoeker kan gebruiken om het organisatietype te bepalen. Die checklist is leidraad voor een gesprek met een bedrijfsvertegenwoordiger die goed op de hoogte is van het werk van medewerkers, de bedrijfswerkprocessen en de genoemde aspectssystemen.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	2
1	Het verbinden van veerkracht-variabelen met de organisatiecontext	4
2	Keuze voor een organisatietyologie: Functioneel versus Flow	7
2.1	Flow versus functioneel	7
2.1.1	Centralisatie	7
2.1.2	Concentratie	7
2.1.3	Combinaties van centralisatie en concentratie	8
3	Raamwerk: voor het bepalen van het organisatietype: functioneel of flow	10
4	Mapping van veerkracht-variabelen op functioneel versus flow-georganiseerd werk.....	13
5	Afstemming over de te meten data.....	16
6	Aanvullende mogelijkheden voor de selectie van variabelen	18
6.1	Vooruit kijken	18
6.2	Cultuur	18
6.3	Type leiderschap	18
6.4	High-risk versus low-risk.....	18
7	Ondertekening	19
Bijlage	Organisatietyologieën en alternatieven	20

1 Het verbinden van veerkracht-variabelen met de organisatiecontext

Doel

Het doel van dit deelproject is een raamwerk te ontwikkelen om de veerkracht-variabelen (resilience) te selecteren die relevant zijn voor de organisatie die wordt onderzocht. In een volgende stap geeft dit richting aan de bronnen (resources) die kunnen worden aangeboord om veerkracht te versterken en met wat voor soort interventies dat het beste kan gebeuren. In WP2 is een uitgebreid overzicht opgesteld van mogelijke veerkracht-variabelen. Echter, in hoeverre deze relevant zijn, hangt af van de organisatie, het soort werk wat daar wordt verricht, waarin medewerkers precies veerkrachtig zouden moeten zijn, en welke informatie over veerkracht vervolgens moet worden verzameld om dat laatste te bepalen. Een politieorganisatie heeft bijvoorbeeld andersoortig werk dan een belastingkantoor of een assemblagefabriek. Het raamwerk dat wordt ontwikkeld beoogt de onderzoeker te ondersteunen. De onderzoeker zal in overleg met de organisatie uiteindelijk vaststellen welke veerkracht-variabelen relevant zijn. Het raamwerk is bedoeld om de organisatie te typeren op basis van de structuurkenmerken. Zo is, bijvoorbeeld, een bureaucratische organisatie centralistisch gestructureerd, terwijl een platte organisatie decentraal is ingericht. De structurering heeft gevolgen voor taken in functies en stelt daardoor verschillende eisen aan veerkracht. Dit komt bijvoorbeeld doordat de mate van autonomie, zelfmanagement en werkbelasting uiteen kunnen lopen. Wanneer het type organisatie is vastgesteld, hetgeen gebeurt in een interview met een vertegenwoordiger van het bedrijf, wordt nagegaan welke outputeisen aan het werken in het algemeen worden gesteld. De vertegenwoordiger van de organisatie is degene die belang heeft bij de data van de veerkracht-variabelen, bijvoorbeeld een manager. Voor het bepalen van de outputeisen worden bepaalde systemen van de organisatie geraadpleegd, zoals het HR-systeem, het arbo-systeem, het kwaliteitssysteem, het veiligheidssysteem, en het performance-systeem, zogenaamde aspectsystemen. Dit vindt wederom plaats in overleg met de vertegenwoordiger van de organisatie. De reden om dit samen te doen met deze vertegenwoordiger is dat laatste deskundig is in de werkprocessen en kan beoordelen welke outputeisen prioriteit hebben. Als de gesprekspartner bijvoorbeeld de HR-manager is, kan deze persoon vanuit het HR-systeem en performance-systeem benoemen welke outputeisen gekoppeld zijn aan taken van medewerkers en de prestaties die horen bij deze taken. Hierbij zullen vakinhoudelijke en sociale competenties benoemd worden. Als de gesprekspartner de OSH-manager is (Occupation, Safety and Health) van een chemisch bedrijf, bijvoorbeeld, kan deze persoon vanuit het arbo-systeem en veiligheidssysteem benoemen welke outputeisen gekoppeld zijn aan taken van medewerkers en de daarbij behorende prestaties. Hierbij zullen competenties benoemd worden zoals veilig werkgedrag en alertheid in het signaleren van storingen in processystemen.

Zodra de outputeisen zijn geïnventariseerd, is het de taak van de onderzoeker om samen met de bedrijfsvertegenwoordiger de veerkracht-variabelen te selecteren die worden onderzocht in deze organisatie, mogelijk uitgesplitst naar verschillende werksoorten of afdelingen/teams.

Het raamwerk in dit deelrapport is een richtlijn voor de onderzoeker om de organisatie te typeren, de aspectsystemen te benoemen, en de outputeisen daarvan te bepalen, samen met de bedrijfsvertegenwoordiger. De uiteindelijke selectie van veerkracht-variabelen volgt uit dit overleg, en volgt dus niet rechtstreeks uit dit raamwerk. Het

raamwerk is een gestandaardiseerde aanpak en dient als de praktische ondersteuning om daartoe te geraken. De onderzoeker, als expert in veerkracht, en de bedrijfsvertegenwoordiger, als expert in bedrijfsprocessen en het werk van medewerkers, bepalen de selectie van veerkracht-variabelen gezamenlijk.

Het raamwerk dat wordt beschreven is een eerste aanzet als leidraad voor het bepalen van het type organisatie en voor het gesprek dat de onderzoeker voert met de bedrijfsvertegenwoordiger. De samengebrachte inzichten zijn gebaseerd op bestaande expertise en wetenschappelijke en praktijkliteratuur.

Achtergrond

Eén van de doelen in het ERP HE Human Resilience is het versterken van de veerkracht van medewerkers, en daarmee de veerkracht van de organisatie als geheel. Het verbeteren van de veerkracht is vanuit het organisatieperspectief geen doel op zichzelf, maar een middel om de organisatiedoelen te bereiken, zoals productie- en kwaliteitsdoelen.

Wanneer werknemers binnen een organisatie niet (of verminderd) veerkrachtig of weerbaar (*resilient*) zijn, kan dit zorgen voor een verminderde prestatie van de organisatie, door bijvoorbeeld van fysieke arbeidsbelasting, psychische werkstress en (grijs) verzuim. Hierdoor kan de prestatie van de organisatie als geheel negatief worden beïnvloed. Het organisatie-resultaat is bijvoorbeeld een belangrijke trigger voor een manager om interventies toe te passen die de veerkracht van de medewerkers positief kunnen beïnvloeden. Voor een HR-manager kan het omgekeerde gelden: de gezondheid en veerkracht van medewerkers optimaliseren zodat het bedrijfsresultaat kan verbeteren.

Grofweg kan een organisatie twee dingen doen: de bronnen (*resources*) versterken of de eisen (*demands*) naar beneden bijstellen om de veerkracht van werknemers te versterken. Om *demands* te verlagen zal de organisatie aan de organisatiestructuur kunnen sleutelen, zoals taken aanpassen (taken volgen namelijk uit het ontwerp van de organisatiestructuur) of normen bijstellen: eisen zoals kwantiteit en kwaliteit verlagen. Het versterken van *resources* kan op individueel niveau (competenties, regelruimte beïnvloeden), maar vooral ook op team- of afdelingsniveau, of organisatieniveau (bijvoorbeeld het doel van de organisatie of het team bijstellen, maar ook reorganiseren, of overgaan op meer zelfmanagement op uitvoerend niveau: de regel mogelijkheden vergroten).

Om te weten welke interventies het meest effectief zullen zijn, is inzicht nodig in de verschillende factoren (variabelen) die veerkracht voorspellen en verklaren. Succesvolle interventies dienen op maat te zijn gemaakt voor elke organisatorische context (Cox et al., 2010¹). Hoewel er veel verschillende factoren (variabelen) van invloed zijn op veerkracht, beperkt dit rapport zich tot enkele organisatiekenmerken. Namelijk het organisatietype en daarbinnen op aspectsystemen zoals HR, arbo, kwaliteit en veiligheid. In dit rapport ontwikkelen we een raamwerk waarmee de onderzoeker, samen met de bedrijfsvertegenwoordiger, op basis van de kenmerken van een organisatie het verband met veerkracht-variabelen benoembaar kan maken. Met het raamwerk vervalt de noodzaak om een uitgebreid en tijdrovend (kostbaar) organisatieonderzoek uit te voeren. In een interview met een bedrijfsvertegenwoordiger kan

¹ Zie: Cox, t., Taris, T.W., & Nielsen, K. (2010) (Eds). Organizational interventions: Issues and challenges. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24(3). Special Issue.

de onderzoeker het organisatietype vaststellen. Daarmee komt de onderzoeker sneller tot de kern van organisatiedomeinen (de aspectsystemen) waar veerkracht-variabelen relevant zijn. De vraag is hoe kan een onderzoeker snel een organisatie typeren en hoe kunnen relevante veerkracht-variabelen worden geïnventariseerd met de bedrijfsvertegenwoordiger? Notabene de inventarisatie zelf is geen onderwerp in dit rapport.

Het resilience-model (WP1)² bevat onderdelen die per organisatie in hun belang. Het model maakt onderscheid in termen van: demands, resources, copingvoorkeuren, en uitkomsten.

Voor organisatie kan het belang daarvan verschillen. Bijvoorbeeld:

- › sommige organisaties hebben meer voordeel bij de inzet van een bepaalde vorm van *coping*;
- › sommige organisaties hebben *demands* die een groter beroep doen op fysieke *resources*;
- › sommige organisaties hebben meer last van uitval door burn-out, terwijl andere organisaties meer last hebben van uitval door fysieke problemen.

In dit rapport zullen we de volgende onderzoeksvragen beantwoorden:

- › Hoe en met welke typologieën kunnen organisaties worden getypeerd als een stap om vervolgens veerkracht-variabelen (op individueel niveau) te selecteren die voor die organisatie relevante onderdelen van veerkracht (resilience) meten; het betreft variabelen die relevant zijn voor individuen binnen die organisatie-context?
- › Welke kenmerken van een organisatie hebben invloed op de demands voor werknemers?
- › Welke invloed is dat?
- › Kan met deze typologie de onderzoeker (in overleg met de bedrijfsvertegenwoordiger) snel bepalen welke data over veerkracht (resilience) van medewerkers relevant zijn voor een organisatie?
- › Kan dit typeren van het organisatietype door de onderzoeker worden omgezet in een raamwerk dat de onderzoeker kan toepassen in de praktijk?

² Het werkpakket 'Integrative Human Resilience Modelling' (WP1) "aims to integrate knowledge from different domains that are relevant for human resilience in organizations with a team of multidisciplinary experts. (...) a general model is developed including key categories of factors and mechanisms that explain human resilience". Informatie afkomstig van leaflet ERP Human Resilience, 2015.

2 Keuze voor een organisatietyologie: Functioneel versus Flow

2.1 Flow versus functioneel

Vanuit een psychologische optiek lijkt het logisch te beginnen bij de relevantie van demands en resources in verschillende organisaties, en van daaruit toe te werken naar een indeling van organisaties. Dat is echter veel werk als men bedenkt hoeveel functies en werksoorten er wel niet bestaan. Bestaande organisatie-indelingen zijn vaak al een bruikbaarere 'condensatie' (indikking) van dergelijke functies. Bovendien zijn organisatie-indelingen tegelijk een basisontwerp van functies, omdat taken in functies een doorvertaling zijn ('detailontwerp') van het ontwerp van organisaties. Vanuit die organisatie-ontwerpen is het minder ingewikkeld om af te dalen naar de functies dan vanuit demands en resources naar functies, laat staan naar organisaties.

Vanuit een bedrijfskundige visie dient men binnen een organisatie een onderscheid te maken tussen de wijze waarop de klantprocessen zijn ingericht en hoe deze processen worden bestuurd. In de besturing maken we verder het onderscheid tussen beslissingen over het hele uitvoeringsproces - de mate van (de)centralisatie - en tussen beslissingen over ondersteunende aspectsystemen - de mate van (de)concentratie (Kuipers et al., 2010³). Met deze drie aspecten kunnen heel wat organisatietypen worden onderscheiden. Vanuit het perspectief van human resilience zijn al die typen relevant, maar het is in de praktijk verstandig deze complexiteit te reduceren tot twee basisvarianten waarmee een samenhang met veerkracht is te leggen. Dit doen we op basis van Kuipers et al. (2010) die deze twee typen als uitersten tegenover elkaar zetten. De meeste organisaties zijn op deze dimensie te plaatsen. We richten ons op twee hoofdcategorieën, namelijk het FLOW type ('flexibel') en het FUNCTIONELE type ('bureaucratisch')⁴ (zie § 2.2). Die twee hoofdcategorieën zijn gebaseerd op twee dimensies⁵:

1. de mate van centralisatie;
2. de mate van concentratie.

2.1.1 Centralisatie

Bij centralisatie liggen de verantwoordelijkheden hoog in de organisatie; er is een scherpe arbeidsdeling tussen managen en uitvoeren. Bij decentralisatie zien we het omgekeerde. Zelfsturende teams zijn een voorbeeld van decentralisering.

2.1.2 Concentratie

Bij concentratie zijn deelsystemen bijeengebracht, bijvoorbeeld het samenvoegen van ondersteunende diensten zoals HR, Financiële administratie, Communicatie,

³ Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E.-H. (2010). *Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor bureaucratie*. Leuven: ACCO.

⁴ Van Hootegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven/Voorburg: Acco.

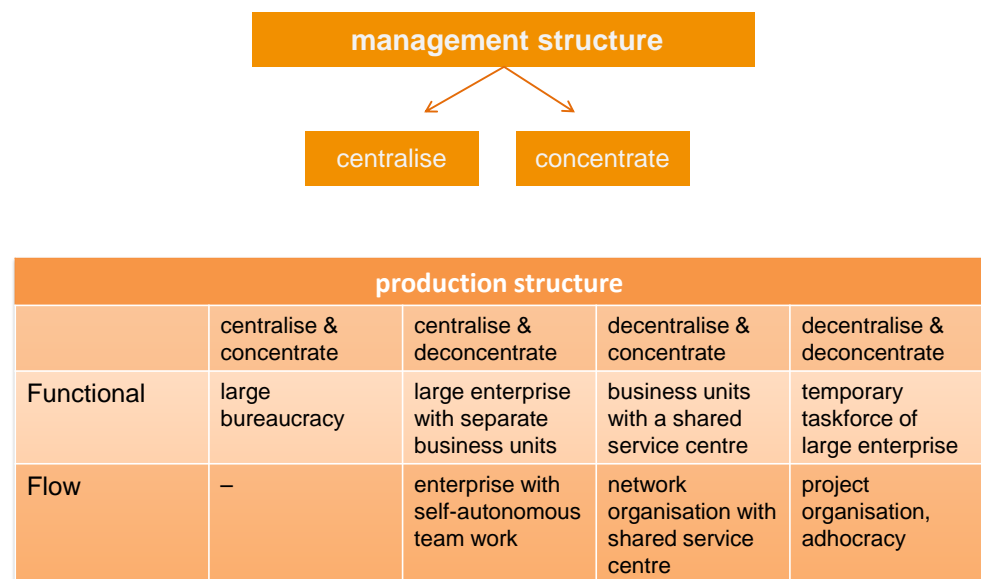
⁵ Om te onderbouwen waarom we slechts twee organisatietypen als uitgangspunt hebben gekozen, belichten we alternatieve typen van organiseren in de bijlage. Deze alternatieve typen maken het typeren van organisatie in de praktijk tijdrovender en ingewikkelder en daarom gebruiken we deze niet. Het doel van dit deelproject is immers om als onderzoeker snel een organisatie te typeren, zodat snel kan worden doorgegaan met het bepalen van veerkrachtvariabelen voor het uiteindelijke onderzoek binnen de organisatie.

Opslag. Bij deconcentratie zijn ondersteunende diensten elk ook aanwezig in 'sub-systemen'.

Stel een concern heeft een hoofdvestiging en nevenvestigingen. Als de ondersteunende diensten alleen aanwezig zijn op de hoofdvestiging, is dit geconcentreerd (en tevens gecentraliseerd); als elke nevenvestiging over ondersteunende diensten beschikt, zijn deze gedeconcentreerd (afhankelijk van verdeling van managende en uitvoerende taken kunnen zulke gedeconcentreerde diensten wel verschillen in mate van centralisering).

2.1.3 Combinaties van centralisatie en concentratie

Figuur 2.1 biedt een overzicht van combinatievormen (er zijn er meer, maar bij wijze van voorbeeld).



Figuur 2.1 Componenten van functionele en flow-organisatietypen

Organisaties die centraal georganiseerd zijn, zijn vaak, maar niet altijd, geconcentreerd. Dit type organisatie wordt functioneel genoemd, omdat de combinatie er voor zorgt dat het werk georganiseerd is per functie en er dus specialisatie plaatsvindt. In het functionele model volgt een product of dienst voor elke bewerking een volgorde langs afdelingen en/of machines totdat het eindproduct gereed is. Organisaties die decentraal zijn georganiseerd, zijn vaak (maar niet altijd) gedeconcentreerd, waardoor werknemers een bredere baan hebben en in plaats van functioneel meer werken in een flow aan werkzaamheden, en minder afhankelijk van elkaar. In zo'n stroomsgewijs model zijn orders verdeeld in stromen en wordt binnen elke stroom (bijvoorbeeld een team) een volledig product of dienst gemaakt. Het functionele model daarentegen is dus veel 'arbeidsdeliger' en er is een helder onderscheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden; er zijn doorgaans meer verschillende hiërarchische lagen (zoals in een bureaucratie).

De bepalende factor is daarom arbeids(ver)deling. Echter, vanuit het gegeven van arbeidsdeling, het splitsen van taken en verantwoordelijkheden, is de mogelijke variatie aan taken en functies zo groot, dat wederom geldt dat een indeling van organisatietypen een bruikbaarere indikking is om vervolgens te bepalen welke veerkrachtvariabelen van de medewerkers van belang kunnen zijn in het onderhavige werkpro-

ces. Arbeids(ver)deling zegt op functieniveau nog niet alles over de managementfilosofie en de machtsverhoudingen die van betekenis zijn voor veerkracht. Klassiek is het voorbeeld van zelfstandig team werk (semi-autonome of autonome teams). In de context van de Zweedse democratiseringstendens waren teams voorzien van zeer veel eigen beslissruimte bedoeld om de innovativiteit, productiekwaliteit en kwaliteit van arbeid te optimaliseren, terwijl in de Japanse context zulke teams vooral bedoeld waren om collectief fouten te elimineren en efficiëntie te verhogen. Met andere woorden, eveneens kwaliteitsoptimalisatie, maar via een andere weg, en met toepassing van andere normen over kwaliteit van de arbeid. Veerkracht-aspecten bij beide vormen van zelfstandig team werk zijn niet per se overeenkomstig, maar bepaalde elementen van arbeidsverdeling doen onterecht vermoeden van wel.

In figuur 2.2 staan de kenmerken van een functionele en een flow-structuur op een rij.

Comparison production systems

Functional structure:

- › division of labour into departments, orders and activities
- › high volume production demands efficiency and centralisation
- › stable but rigid in responding to changing circumstances
- › jobs are specialised without much learning opportunities
- › risk for employees: obsolete skills and less challenge

› resilience data zijn centraal nodig bij centraal geplaatste functionarissen en afdelingen

Flow structure:

- › division of labour into streams and bundling activities into teamwork
- › small batches demand flexibility and decentralisation
- › risky but quickly adaptable to changing circumstances
- › jobs are broad with much need to learn continuously
- › risk for employees: high work intensification

› resilience data zijn niet per se centraal nodig, maar mogelijk bij decentraal geplaatste functionarissen in teams

Figuur 2.2 Positionering veerkracht-informatie in twee typen productiesystemen

3 Raamwerk: voor het bepalen van het organisatie-type: functioneel of flow

De typologie, FLOW en FUNCTIONEEL, geeft inzage in de structuur, kan de onderzoeker, in gesprek met de klantorganisatie, uitkomen bij aspectsystemen, en de functionaris of bedrijfsvertegenwoordiger bevragen naar relevante informatie om te bepalen of medewerkers veerkrachtig en wendbaar (resilient) functioneren. Het praten met het bedrijf, de klantorganisatie in het onderzoek, is cruciaal. Immers, het bedrijf heeft de expertise van het werkproces en het werk van medewerkers, en kan dus het best aangeven op voor welke outputs van de organisatie (performance, prestatie, productie, kwaliteit) het aanwezig of afwezig zijn van veerkracht invloed uitoefent. Het gesprek of interview, dat eigenlijk de route van 'boven naar beneden' volgt - dat wil zeggen, vanuit de typologie 'daal je af' naar processen en individuen - zal ertoe leiden dat de gebruiker (onderzoeker en bedrijfsvertegenwoordiger samen) zowel uitkomt bij 'demands' vanuit de functie en de organisatie, als bij 'demands' vanuit de intermenselijke context (spanningen, bedreigingen, fysieke en mentale eisen, etc.) en vanuit de 'omgeving' (marktdruk, concurrentie, maatschappelijke druk - bijvoorbeeld alles wat de politie doet ligt onder een maatschappelijk vergrootglas, en dat heeft gevolgen in termen van 'demands' voor individuen). Vervolgens kunnen de relevante resources er naast gelegd worden (vanuit het model dat is ontwikkeld in WP1).

De politieorganisatie (dienstverlening) is bijvoorbeeld anders dan Philips (productie); en binnen de politie verschillen onderdelen ook van elkaar (wijkteam, arrestatieteam, mobiele eenheid, sporenonderzoek, etc.). Hoe kun je snel het type FLOW of FUNCTIONEEL vaststellen? Met behulp van een korte set vragen moet dit kunnen.

De werkwijze is om dit in *samenspraak* te doen met de klantorganisatie. Hier geven we een eerste opzet, die is afgeleid van het eerder aangehaalde werk van Kuipers et al. (2010), Van Hootegem et al. (2009), en Pot et al. (1989⁶).

Tabel 3.1 Vierstappenplan om organisatiecontext te bepalen en aspectsystemen te beoordelen

Stap 1 - Voorbereiding		
1. Is de organisatie zelfstandig of onderdeel van een grotere organisatie?	Indicatie van centralisering	
2. Heeft de organisatie eigen beslissingsbevoegdheid?	Kan de organisatie zelf resiliencedata selecteren	

⁶ Pot, F.D., Christis, J.H.P., & Fruytier, B.G.M. (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid: welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Voorburg: Directoraat-Generaal van de Arbeid. S71.

Stap 2 - Criteria: functioneel of flow		
Onderwerp	Regel	Beoordeling (= grootste kans op)
Stap 2a - Niveau organisatie		
1. Is de organisatie-inrichting opgebouwd aan de hand van producten/diensten of van klanten/klantgroepen/regio's?	Producten/diensten Klanten/klantgroepen/regio's	Functioneel, specialistisch Flow, teams en business units
2. Uit welke functieonderdelen bestaat de organisatie: departementen/divisies/afdelingen die elk een andere functie hebben?	Hiërarchische structuur, geen autonomie op het niveau van subonderdelen Wel autonomie op subonderdelen	Functioneel Flow
3. Zijn de ondersteunende afdelingen centraal of decentraal georganiseerd?	Centraal Decentraal	Functioneel Flow
4. Zijn de ondersteunende afdelingen geconcentreerd of gedeconcentreerd?	Geconcentreerd Gedeconcentreerd	Functioneel Flow
Onderwerp	Regel	Beoordeling (= grootste kans op)
5. Is de productie van producten/diensten gekenmerkt door grote aantallen die vergelijkbaar zijn of door kleine aantallen die uniek per klant worden gemaakt/geleverd?	Grote aantallen Unieke producten	Specialisatie, functioneel Brede expertise en flow
Stap 2b - Niveau werkproces		
1. Is het werk zo verdeeld dat iedereen medeverantwoordelijk is voor alle taken, of is het werk opgesplitst waarbij iedereen/subteams werken/werkt aan specifieke taken?	Werk opgesplitst Iedereen medeverantwoordelijk	Arbeidsdeling, functioneel Flow
2. Zijn afdelingen/teams/medewerkers voor het uitvoeren van hun taken:	1. in sterke mate van elkaar afhankelijk; en werkt men als afdelingen/teams/medewerkers aan een deeltaak van het totale product/dienst 2. niet in sterke mate van elkaar afhankelijk, en maakt men het gehele product/dienst	Functioneel Flow
Stap 3 - Mappen		
Probeer nu te bepalen of de organisatie meer functioneel of stroomsgewijs is ingericht. Maak een assessment als interviewer.		

Stap 4 - Aspectsystemen

Probeer nu de aspectsystemen te onderkennen (HR, zorg, arbo, kwaliteitscontrole, etc.) en probeer te identificeren welke functionarissen hiervoor verantwoordelijk zijn. Doe dit in gesprek met de klantorganisatie.

Breng de koppeling aan met het 'van onder naar boven redeneren' (WP2, andere deelvraag) en de indicatoren van resilience - demands, resources, outcomes (WP1).

1. Wat zijn vanuit de aspectsystemen de 'demands' die de functionaris kan noemen als deze bedenkt wat de medewerkers moeten uitvoeren (hun taken en hun competenties)?
2. Welke informatie heeft deze functionaris nodig om een 'resilient' taakuitvoering te kunnen beoordelen; welke informatie is wel/niet relevant?
3. Wat wordt gemeten dat van betekenis is voor deze functionaris en diens organisatie?

Doe dit in gesprek met de klantorganisatie

Uitkomst: selectie van resilience variabelen en maten

Deze stap, toegepast in een gesprek met de te onderzoeken organisatie, zal leiden tot:

- › het vaststellen van relevante aspectsystemen;
- › het benoemen van veerkracht demands en resources binnen die aspectsystemen.

Vervolgens kan met de gebruikmaking van het algemene overzicht van veerkracht demands en resources (uit het andere deelproject) bepaald worden welke variabelen van belang kunnen zijn voor de medewerkers uit de onderhavige organisatie.

4 Mapping van veerkracht-variabelen op functioneel versus flow-georganiseerd werk

Hieronder volgen onze 'hypothesen' (die in de praktijk in een volgende stap getoetst moeten worden) over hoe factoren die veerkracht voorspellen samenhangen met organisatiekenmerken van functionele en flow organisaties. Dit overzicht is niet compleet: het zijn de eerste variabelen waar we aan denken bij deze twee organisatietypen, onder andere op basis van het WEBA-model (Pot et al., 1989⁷).

Dit WEBA-model (WElzijn Bij de Arbeid) heeft als basisassumptie dat functies zijn te duiden aan de hand van de dimensies autonomie en leermogelijkheden. Eigenlijk ook afgeleid van arbeids(ver)deling, zoals de lezer meteen zal begrijpen. De combinatie van beide dimensies leidt tot vier typen werk, in overeenstemming met het Job Demand-Control model van Karasek (en Theorell). Daarin hebben bijvoorbeeld actieve jobs veel autonomie (regelmogelijkheden) en leerkansen, maar stress jobs hebben hoge taakeisen zonder voldoende regel- en leermogelijkheden. Ook kunnen taakeisen laag zijn, zodat je niks meer leert, en ontstaan easy jobs bij veel autonomie en boring jobs bij lage autonomie. Actieve jobs houden mensen veerkrachtig, omdat mogelijkheden tot veerkrachtig optreden als een resource in het werk zijn 'georganiseerd' (als job design), terwijl stress jobs zulke hoge eisen stellen dat de veerkracht geheel moet komen uit de persoon. Dat zijn risicovolle jobs.

In functionele organisaties zie je vaker jobs met geringere autonomie, omdat deze wat betreft managementstructuur vaak de regelende en uitvoerende functies onderscheiden en dito taken splitsen. In flow-organisaties zijn de leerkansen vaker groot, omdat werkprocessen niet zijn vastgelegd in standaarden en procedures. Het is natuurlijk geen zwart-wit onderscheid want, bijvoorbeeld, ook in een bureaucratie zijn er banen met autonomie en leerkansen en ook in flowbedrijven kun je banen aantreffen met fikse stressrisico's.

De reden dat we geen onderscheid maken in 'baantypen' maar organisatietypen, is wederom dat baantypen een afgeleide zijn van het organisatie-ontwerp, en bovendien dat binnen dezelfde organisatie alle vier baantypen aanwezig kunnen zijn. Het is wel zinvol na de organisatietypering te bekijken hoe baantypen zijn verdeeld, en welke consequenties dit heeft in termen van veerkracht demands en resources op medewerkerniveau.

Hieronder geven we een eerste 'mapping' van WP1 op de organisatietypen Functioneel en Flow (tabel 4.1).

Tabel 4.1 Kenmerken van organisatietypen

	Functioneel	Flow
Most important features	Specialisatie, duidelijke verantwoordelijkheden, centralisatie, concentratie, zelfde werkzaamheden	Generalisatie/maatwerk, brede verantwoordelijkheden, decentralisatie, deconcentratie, veranderende werkzaamheden

⁷ Pot, F.D., Christis, J.H.P., & Fruytier, B.G.M. (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid : welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Voorburg: Directoraat-Generaal van de Arbeid. S71.

	Functioneel	Flow
Most relevant demands	Cognitive Herhalend werk, hoog werkt tempo, geen invloed op het proces, procedures volgen, bore-out	Cognitive Veel kennis en vaardigheden, grote verantwoordelijkheid, proactief taken oppakken, cognitief zwaar
	Emotional –	Emotional Psychische belasting kan aanzienlijk zijn
	Physical Fysieke belasting kan eentonig zijn	Physical –
Most relevant resources based on demands Individu Team Organisatie	Cognitive Leermogelijkheden kunnen beperkt zijn (kunnen leren in het werk is een resource voor competentie-verruiming)	Cognitive Autonomie, concentratie, besluitvorming, voldoende kennis van manager/collega's Opleiding/bijtscholing/training (on the job)
	Emotional Team cohesie, structurend leiderschap	Emotional Gezamenlijke team verantwoordelijkheid, faciliterend leiderschap, steun thuisfront
	Physical Training	Physical Usually does not include physical work; kan fysieke afwisseling zelf bepalen
Most relevant resources for recuperation/detachment from work	Cognitive, since work is mostly physical; fixed working times in case of physical work	Physical, since work is mostly cognitive; flexible working times in case of cognitive work
Most functional Coping Part of semi-structure (culture)	Resource gerichte coping (versterken van vaardigheden, etc.)	Resource gerichte coping (versterken van vaardigheden, etc.)
	Demandgerichte coping (om demand aan te pakken)	Demand gerichte coping (om demand te verkleinen)
	Appraisalgerichte coping, aangezien in deze organisatie de werknemer weinig invloed heeft op hoe de dingen gedaan moeten worden	Demandgerichte coping (om demand aan te pakken)
Outcomes • Kwaliteit van de prestatie (klanttevredenheid) • Ziekteverzuim • Gezondheid • Veiligheid (bedrijfsongevallen) • Bedrijfsprestatie (winst)	Bore-out Fysieke overbelasting	Burn-out Mentale uitputting

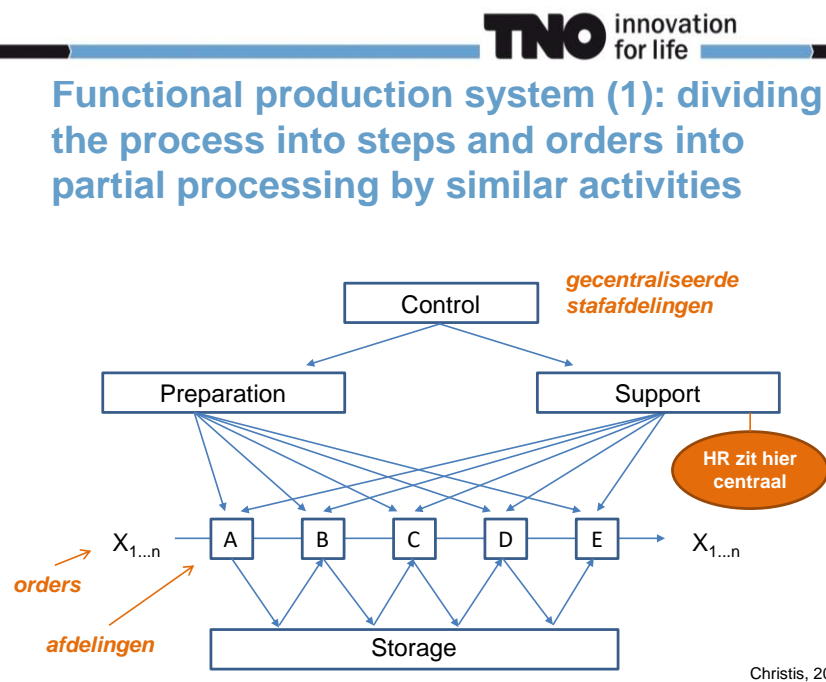
Om goed te kunnen beoordelen is bij deze mapping expertise van groot belang voor uitkomsten van werkprocessen (zie tabel 3.1). Een organisatieproces (of proces in

een team of binnen een functie/taak) kan worden beschouwd als de koppeling van input (middelen), throughput (transformatie) en output (resultaat). De output die wordt beoogd is determinerend voor de vereiste veerkracht. De output is gekoppeld aan de eisen van het werk en de regelmogelijkheden om met die eisen om te gaan. De output kan vaststaan (bijvoorbeeld de te produceren hoeveelheid en kwaliteit), of kan te beïnvloeden zijn door de medewerkers (bijvoorbeeld variëren in hoeveelheid en kwaliteit). Deze factoren, die wederom verwijzen naar gevolgen van arbeids(ver)deling, zijn van invloed op de veerkracht, en de demands en resources op individueel niveau. Merk hierbij op dat veerkracht niet uitsluitend een kenmerk is van het individu, maar gekoppeld is aan het organisatie-ontwerp en de daaraan ten grondslag liggende management-filosofie. Veerkracht-‘problemen’ kunnen daarom worden ‘opgelost’ door niet alleen naar individuele coping-competenties te kijken, maar juist ook naar alternatieven voor het organisatie-ontwerp: meer flow of niet?

5 Afstemming over de te meten data

Men kan zich voorstellen dat de aspectssystemen (zoals HR, Arbozorg, Kwaliteitscontrole) in een functionele en stroomsgewijze organisatie anders zijn 'opgehangen' in de structuur. Zie hieronder het voorbeeld van hoe het aspectstelsel Human Resources (HR) verschillend wordt opgehangen in de twee modellen.

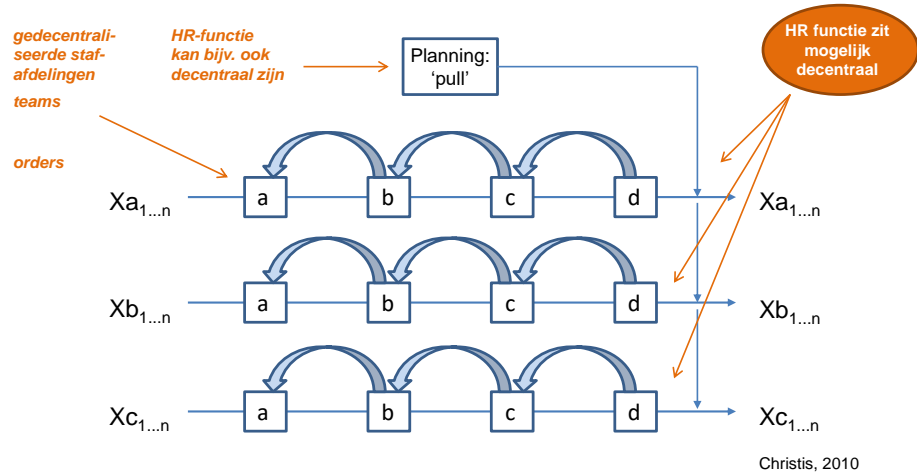
In de functionele structuur heeft de HR-manager in de centrale support-afdeling behoefte aan veerkrachtdata om vanuit het HR-systeem, bij wijze van voorbeeld, te waken over competente medewerkers. In het stroomsgewijze model kunnen dat teamleiders zijn die elk voor een 'stroom' verantwoordelijk zijn, en daarbinnen voor de teamleden. (In werkelijk autonome teams zijn dit de teamleden zelf.)



Figuur 5.1 Elementen om het proces te analyseren in een functioneel ingerichte organisatie⁸

⁸ Christis, J.H.P. (2010). Organization and job design: what is smart organizing? In H.A.M. van Lieshout, L. Polstra, J.H.P. Christis, & B.J.M. Emans (Eds.), *Management of labour. Societal and managerial perspectives* (pp. 39-71). Groningen: Hanzehogeschool Groningen University of Applied Sciences.

Flow production system (1): division of orders into similar order streams that 'pull' resources: decentralised planning and high flexibility



Christis, 2010

Figuur 5.2 Elementen om het proces te analyseren in een flow-ingerichte organisatie

In de flow-structuur hebben de teamleden alleen de informatie nodig om hun eigen proces mee te kunnen monitoren. In het functionele model zal HR data willen verzamelen om voor alle medewerkers van de gehele organisatie de veerkracht te kunnen monitoren. In het eerste geval is maatwerk nodig, terwijl in het tweede geval meer gestreefd wordt naar uniforme normering over alle afdelingen heen. Bijvoorbeeld: het TNO-beoordelingssysteem lijkt het meest op dat van een functioneel model met loopbaanlijnen en salaris-beoordelingen die als uniforme norm gelden. Echter, op projectteam-niveau lijkt TNO meer op een flow-model waar individuele competenties en motivatie gekoppeld worden aan wat in dat specifieke project nodig is.

Op basis van deze typologie zal de onderzoeker in discussie met de klantorganisatie preciezer de normen moeten bepalen voor veerkracht (op medewerkerniveau, mogelijk ook op teamniveau of hoger). Dat geldt niet alleen voor deze typologie, maar ook als de onderzoeker, anders dan wij adviseren, uitgebreidere typologieën en kwantitatieve typologieën gebruikt, zoals we hierna toelichten. In zo'n discussie kan men bijvoorbeeld targets benoemen en beoordelen of targets worden behaald. Vervolgens kan men deze targets koppelen aan performanscores op individueel of teamniveau.⁹ En langs die weg inzichtelijk maken welke veerkrachtdata relevant zijn. Met andere woorden, het is nooit uitsluitend desk research. Het vergt nadere invulling met de klantorganisatie. De typologie kan dit proces versnellen en vergemakkelijken.

⁹ Naar analogie van de ProMES methode. "The Productivity Measurement and Enhancement System or ProMES is an approach to the measuring and improving of the productivity, effectiveness, and overall performance of people in organizations." Pritchard, R.D., Harrell, M.M., DiazGranados, & D., Guzman, M.J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 540-567. Deze methode stelt teams in staat zelf de prestatienormen te definiëren en deze te monitoren. Afhankelijk van de feitelijke prestaties kan het team haar eigen functioneren bijstellen of de prestatienormen aanpassen. Veelal worden afspraken gemaakt met hoger management over targets en inzet van middelen.

6 Aanvullende mogelijkheden voor de selectie van variabelen

6.1 Vooruit kijken

In dit rapport zijn vooral de structurele elementen van de organisatie gewogen om onderscheid tussen typen organisaties te maken. Deze elementen sluiten aan bij de procesorganisatie en de besturing. In andere typologieën zoals die van Mintzberg wordt gepeild naar de machtsverhoudingen. Er zijn nog meer benaderingen waar andere variabelen worden meegenomen. Hier een zeer beperkt overzicht.

Overigens merken we op dat het onderstaande nog niet is uitgewerkt. Daarom kijken we in het slothoofdstuk vooruit naar wat ons te doen staat (in 2016). Een eerste test in de praktijk zou kunnen uitwijzen hoe noodzakelijk en nuttig de exercitie is, waarbij een relatie wordt gelegd tussen deze culturele elementen en de eerder behandelde structurele elementen. Vervolgens kunnen we beargumenteren waarom culturele elementen wel of niet van belang zijn voor de veerkracht op medewerkersniveau.

6.2 Cultuur

De tweedeling van de typen is vooral gebaseerd op 'structuur'. Waar nog geen aandacht aan is besteed, zijn 'strategie' en 'cultuur'. Strategie geeft een indicatie of het achterliggende managementmodel/-filosofie bottom-up of top-down sturing is. De strategie kan op de visie gebaseerd zijn dat medewerkers zo veel mogelijk worden betrokken bij besluiten, of juist niet. Uit de filosofie van de organisatie vloeien cultuurkenmerken voort, die zich uiten in de stijl van leidinggeven, in de aard van HRM-beleid, in hoe gestuurd wordt op prestaties (*control for input, of trust in output*) en of de betrokkenheid van medewerkers wordt gestuurd.

6.3 Type leiderschap

Strategie en cultuur zijn onlosmakelijk verbonden met het type structuur, flow of functioneel. Het flow-type wordt meer geassocieerd met 'transformational' leiderschap en bottom-up betrokkenheid. Zogenaamde 'high-performance work systems' worden ermee vereenzelvigd. Bij het functionele type is leiderschap vaker 'transactional' (gericht op output) en top-down van karakter. In de 'high-performance work systems' literatuur is men kritisch over dit type. De boodschap is dat deze verdere uitwerking van strategie en cultuur vertaald kan worden naar al of niet relevante veerkrachtmaten in relatie tot stress, verzuim, conflict, en dergelijke (in 2016).

6.4 High-risk versus low-risk

Daarnaast zijn er nog indelingen te maken met verschillen tussen high-risk (levensbedreigend, zoals bij politie en defensie) versus low-risk. Van dergelijke indelingen kan (in 2016) worden bekeken of ze relevant zijn om in het vervolg mee te nemen in de organisatietypering en de checklist.

7 Ondertekening

Leiden, 13 december 2017

TNO

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'P. Saager', written in a cursive style.

Paul Saager
Afdelingshoofd

P.R.A. Oeij
G.L. Paradies
K.O. Kraan

Review:
E.M. de Korte

Bijlage Organisatietyologieën en alternatieven

Alternatieve typologieën voor organiseren

Aanvankelijk hebben we gekeken naar bestaande typologieën, zoals een kwalitatieve typologie (in het bijzonder die van Henry Mintzberg¹⁰) en een kwantitatieve typologie (Eurofound-studie¹¹). Deze typologieën worden verderop uitgewerkt.

Waar het ons om ging, is te bekijken of deze typen bruikbaar zijn om relevante veerkracht-variabelen te selecteren. Kwalitatieve typologieën bieden de mogelijkheid om veel variatie te integreren in de analyse. Daarentegen zijn kwantitatieve typologieën vaak een handzame clustering van organisaties in grotere datasets op basis van een beperkt aantal kenmerken (variabelen). We bedoelen hiermee dat in kwantitatief vaak een bepaald model ten grondslag ligt aan het onderzoek, dat vrijwel nooit zal passen bij de behoefte van de onderzoeker om veerkracht-variabelen in haar volledigheid te lokaliseren. Kwalitatieve typologieën bieden die mogelijkheid in theorie wel, maar dat is in de praktijk zeer tijdrovend. Bovendien vergt dit veel deskundigheid vooraf over hoe veerkracht-variabelen verband zouden kunnen houden met aspect-systemen. Zo'n benadering zou de onderzoeker niet helpen om snel het organisatie-type vast te stellen. Beide benaderingen hebben, in vergelijking met de twee eerder genoemde typen FLOW en FUNCTIONEEL, het nadeel dat het meer tijd kost om tot een beoordeling van de organisatiecontext te komen. De Mintzberg-typologie vergt diepgaande analyse om tot een typering te komen. En bij de toepassing van een kwantitatieve typologie is het de vraag of de betreffende clustering die variabelen bevat om te bepalen welke veerkracht-data relevant zijn (tenzij er een uitgebreid meetinstrument ten grondslag ligt aan die clustering maar dan schiet het zijn doel van eenvoud en snelheid weer voorbij). De Mintzberg-typologie en de Eurofound-typologie staan verderop in deze bijlage beschreven.

De Mintzberg-typologie vergt een kwalitatieve analyse om te komen tot een antwoord op de vraag 'welke veerkrachtdata zijn nodig?'. De typologie geeft feitelijk het antwoord op de vraag waar de 'macht' in de organisatie zit. Als men dat weet, dan valt beter in te schatten hoe allerlei vraagstukken worden opgepakt of niet opgepakt. Een voorbeeld is het onderscheid tussen een technocratie en een professionele bureaucratie: in een technocratie zijn de regels die vanuit een geconcentreerde stafafdeling komen, bepalend voor wat er gebeurt; in een professionele bureaucratie mag een geconcentreerde stafafdeling allerlei regels uitvaardigen, de professionals blijven zich conformeren aan hun professionele normen. Verandertrajecten die weinig rekening houden met 'het sturend gewicht', zullen in de praktijk dreigen te mislukken (zie bijvoorbeeld Jacobs & Snijders, 2008¹²). Het perspectief is dus eerder politiek dan bedrijfsmatig. De volgende vragen kunnen leidend zijn om het type organisatie vanuit de Mintzberg-typologie te bepalen:

- › Wat is het primaire proces en het doel/target daarvan?
- › Hoe zijn de aspectsystemen daarin georganiseerd?

¹⁰ Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, Inc.

¹¹ Eurofound (2015). *Third European Company Survey - Overview report: Workplace practices - Patterns, performance and well-being*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

¹² De auteurs laten zien dat in bureaucratische organisaties verandering en innovatie niet goed werken en er meer ruimte nodig is voor professionals: Jacobs, D. F. M. F., & Snijders, H. (2008). *Innovatieroutine: hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- › Welke normen hebben aspectsystemen waaronder personeel veerkrachtig functioneert; is er een onder-/bovengrens?
- › Als prestaties van het hele systeem en van mensen daarbinnen achterblijven, welke veerkrachtdata helpen te verklaren wat mogelijke oorzaken zijn?
- › Is er een relatie tussen het doel (target) van de organisatie (zoals gewenste output, outcome) en veerkrachtdata op het niveau van personen dan wel teams/groepen?

Op basis hiervan zou men kunnen bepalen welk Mintzberg-type het best past bij de betreffende klantorganisatie (Basisorganisatie, Machinebureaucratie, Professionele bureaucratie, Divisieorganisatie, Adhocratie, Missionarisorganisatie). Human veerkrachtvraagstukken zijn heel erg lastig te koppelen aan een dergelijke indeling, omdat dit abstracte modellen zijn die eerst vertaald moeten worden naar een praktijkomgeving, of eerst moeten worden 'gevonden' in de praktijk.

De Eurofound-typologie echter is een kwantitatieve typologie, en gebaseerd op latente structuuranalyse van de variabelen van de European Company Survey. De typen zijn: Interactive & Evolving, Systematic & Involving, Externally oriented, Top-down & Internally oriented, Passive management. Met de Eurofound-typologie, of een te (re)construeren (nieuwe) surveytypologie is het veel lastiger te bepalen welke veerkrachtdata je al of niet nodig hebt, indien het streven is om met maximaal tien tot vijftien items de typologie vast te stellen van een 'functioneel' dan wel 'stroomsgewijs' organisatietype. In dit geval meet men immers nog niet alle relevante aspectsystemen en de normen van elk van die systemen over veerkrachtig gedrag.

Als alternatief kan natuurlijk wel gekozen worden voor een omvangrijkere survey die naast de typologie ook de aspectsystemen meet. Dit zou leiden tot een survey waarvan het invullen toch al gauw een minuut of twintig zal vergen. Dit neemt niet weg dat het alsnog wel lastig is om de aspectsystemen meetbaar te maken, zodanig, dat een respondent kan bepalen welke veerkrachtdata vervolgens wel of niet noodzakelijk zijn. Dit is niet makkelijk omdat organisaties zeer gevarieerd zijn en men wil omwille van de tijdrovendheid niet met een ingewikkeld of tijdrovend diagnose-instrument een organisatie analyseren.

Voor zowel de kwalitatieve als kwantitatieve benadering van een typologie geldt dat met eerste uitkomsten alsnog ook met de klantorganisatie een kwalitatieve vervolganalyse moet worden gemaakt - zoals bij de vereenvoudigde typologie het geval is. Daarom bevelen wij de eenvoudige typologie aan.

Hieronder bespreken we de alternatieve typologieën uitgebreider.

1. Mintzbergconfiguraties, inclusief nieuwe/uitgebreide configuraties¹³;
2. Eurofound-typologie op basis van ECS 2013.

Ad 1. Mintzbergconfiguraties

Deze configuraties zijn een uitbreiding van de basistypen 'flow' of 'functioneel'. Mintzberg onderscheidt zes configuraties en daarnaast een overkoepelende organisatiestructuur, waar meerdere soorten configuraties onder kunnen vallen (zie tabel ver-

¹³ Internetbronnen en: Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Illinois: University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship; Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, Inc..

derop). Deze configuraties zijn feitelijk uitbreidingen van het functionele of het stroomsgewijze model.

Ad 2. Eurofound-typologie

De typologie van Eurofound¹⁴ kent als basis vragen uit de European Company Survey op basis waarvan clusters van bedrijven zijn samengesteld. De waarde van deze benadering is, dat met een beperkte set vragen een organisatietyologie kan worden geconstrueerd (zie verderop). De Eurofound dataset heeft echter als groot nadeel dat geen items zijn opgenomen over het meten van organisatiestructuur/types. Dat is eenvoudig te verhelpen door vragen te construeren over decentralisatie, deconcentratie, organisatielagen/hiërarchie, en over autonomie/regelstructuur. Daarbij kan worden gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten op organisatieniveau zoals WEA, OSA en PASO.¹⁵ Op basis daarvan zou een set van tien tot vijftien items een voldoende valide maat kunnen opleveren waarmee functionele dan wel stroomsgewijze typen zijn te onderscheiden.

Tabel B1 Five types of organisational forms (Eurofound, 2015)

- Systematic and involving (30%): top-down, highly structured internal organisation, high investment in HRM, extensive practices for direct and indirect participation.
- Externally oriented (25%): top-down, moderately structured internal organisation, outward looking, moderate investment in HRM, little direct and indirect participation.
- Top-down and autonomous (21%): top-down, highly structured internal organisation, self-sufficient, moderate investment in HRM, moderately supported direct and indirect participation.
- Passive management (12%): top-down, moderately structured internal organisation, but hardly any HRM, and little direct and indirect participation.
- Interactive and involving (12%): joint approach to decision-making, moderately structured internal organisation, limited investment in HRM but extensive practices for direct and indirect participation.

“These results show that not all organisational forms are selected by companies. The most dominant form is the systematic and involving form. Top-down management practices (88%) are the most common. Eurofound has not only investigated the use of such organisational structures, but also the performance of these five different practices. This performance covers two dimensions (Eurofound, 2015):

- Workplace well-being: this is an index of ‘work climate’ (answers of managers and employee representatives about the current work climate, about how it had changed over the three years preceding the survey) and ‘human resource problems’ (sickness absence, difficulties in retaining employees, poor motivation of employees).
- Performance of the establishment: this index was constructed by taking the average of the standardised scores on four items: the current financial situation; changes in the financial situation since 2010; changes in labour productivity since 2010; and changes in the amount of goods and services produced since 2010.

These two indexes were used to evaluate the different practices. Figure 4 shows how the practices compare.

¹⁴ Eurofound (2015). Third European Company Survey - Overview report: Workplace practices - Patterns, performance and well-being, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

¹⁵ Respectievelijk: WEA, Werkgevers Enquête Arbeid: <http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea>
OSA, SCP Arbeidsvraagpanel: <http://www.dans.knaw.nl/nl/actueel/nieuws/nieuwe-data-arbeidsaanbod-en-arbeidsvraagpanel>
Paso, Panel Survey Organisaties Vlaanderen: http://feb.kuleuven.be/projects/paso/bevraging_algemeen.htm

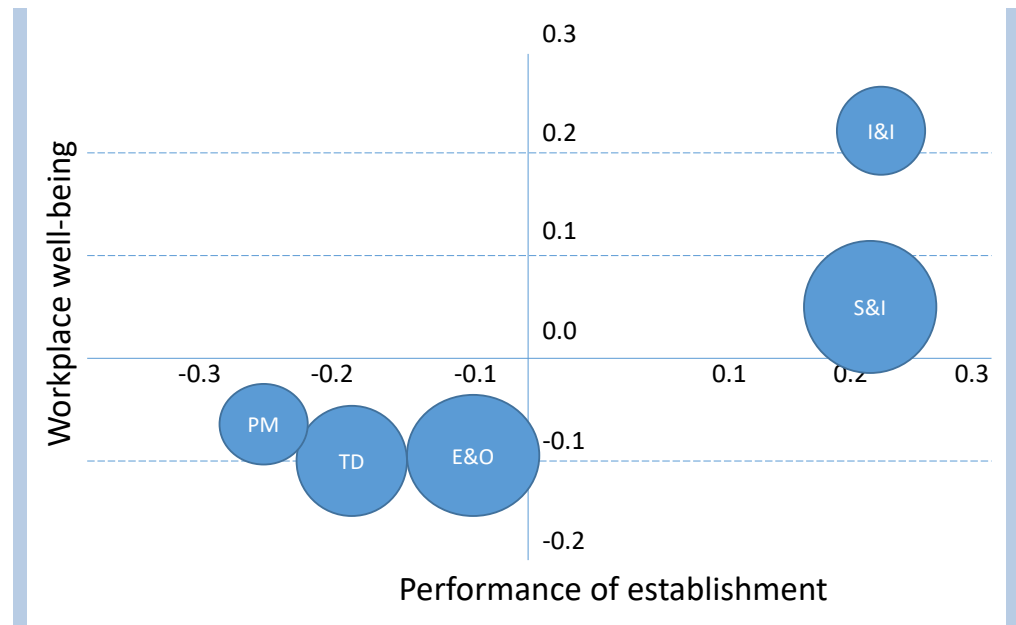


Figure 4 Establishment performance and workplace well-being, by establishment group (Eurofound, 2015: Source = management and employee questionnaires)

The more democratic approaches to manage the company are associated to significantly higher performance, and also better workplace well-being. It seems as if these two approaches help to cross the 'valleys of death of innovation' more easily. And the upside is that the employees seem to profit even more in terms of better well-being. Eurofound finds that about 50% of companies using an interactive and involving approach, score above average results for performance and well-being. For companies using passive management approaches, only 26% of companies show win-win outcomes. Even though companies using passive management approaches show win-win outcomes, these outcomes seem more likely with more democratic approaches. We believe that such management approaches are more suited to the management complexity companies now face. It should be investigated more deeply, but it seems that these democratic approaches improve the input in companies to decide on new investments and how to bring more and better products and services to the market." (Dhondt, 2015)¹⁶.

¹⁶ Dhondt, S/ (2015). *Working in the digitalized world: the meaning of the link between Advanced Manufacturing and Workplace Innovation in the EU growth strategy*. Paper presented at Session 6 Einzug der Digitalisierung am Arbeitsplatz – erfolgreiche Beispiele aus Europa, during the Arbeit in der digitalisierten Welt, 28 und 29 Mai 2015, Berlin.

Typologie Eurofound	Typologie gedefinieerd met volgende Workplace practices
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collaboration and outsourcing: the activities in which establishments engage, by themselves, in collaboration with other establishments or through complete or partial outsourcing. 2. Internal organisation and information management: the extent to which establishments are organised in different departments and the logic underlying departmentalisation; the way in which and the extent to which quality is monitored, and the extent to which information from internal and external sources is used to improve quality. 3. Decision-making on daily tasks: the degree of autonomy that employees have in planning their daily work tasks - individually or as part of a team. <p>Human resource management</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Recruitment, employment and career development: 5. Training 6. Working time flexibility 7. Variable pay <p>Employee participation and social dialogue</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Direct employee participation 9. Workplace social dialogue
	Characteristics
'Interactive and involving':	<ul style="list-style-type: none"> • joint decision-making on daily tasks, • moderately structured internal organisation, • limited investment in HRM but • extensive practices for direct participation.
'Systematic and involving'	<ul style="list-style-type: none"> • top-down decision-making on daily tasks, • highly structured internal organisation, • high investment in HRM, • extensive practices for direct and indirect participation.
'Externally oriented'	<ul style="list-style-type: none"> • high levels of collaboration and outsourcing, • top-down decision-making on daily tasks, • moderately structured internal organisation, • moderate investment in HRM, and • little direct and indirect participation.

Typologie Eurofound	Kenmerken
'Top-down and internally oriented'	<ul style="list-style-type: none">• top-down decision-making on daily tasks,• little collaboration and outsourcing,• highly structured internal organisation,• moderate investment in HRM, and• moderately supported direct and indirect participation.
'Passive management'	<ul style="list-style-type: none">• top-down decision-making on daily tasks,• moderately structured internal organisation,• hardly any HRM, and• little direct and indirect participation.

Mintzberg-typologie			
Zes configuraties en daarnaast een overkoepelende organisatiestructuur, waar meerdere soorten configuraties onder kunnen vallen.		Een organisatie bestaat uit zes onderdelen (de 'vlieg')	
Basisconfiguratie	Omschrijving type	Dominante rol/onderdeel	Dominante coördinatiemechanisme
Eenvoudige structuur/ Startende onderneming/Ondernemende organisatie	<p>Deze organisatie kenmerkt zich door een platte structuur. Er zijn maar weinig top managers, er is weinig (formele) structuur en er zijn weinig gestandaardiseerde systemen. Hierdoor kan de organisatie flexibel zijn. Een typisch voorbeeld van deze configuratie is een jonge organisatie, waar de ondernemer/baas nog sterke controle heeft over zijn werknemers.</p> <p>Dit type organisatie is heel 'lean' en kan snel schakelen door de hoge mate van flexibiliteit. Dit leidt tot een hoge mate van succes en veel organisaties streven een dergelijke structuur na. Maar naar mate de organisatie groeit, kan het model gebreken gaan vertonen: de organisatie is sterk afhankelijk van één of enkele individuen en als het hen teveel wordt, of ze besluiten ander werk te zoeken, dan loopt de organisatie gevaar.</p>	De strategische top (het topmanagement)	Directe supervisie
Machinebureaucratie	<p>Deze configuratie wordt ook wel bureaucratie genoemd, omdat alles gestandaardiseerd is. Werk is formeel, volgt sterk procedures, beslissingen worden volgens gestandaardiseerde processen genomen (waar mogelijk). De werkprocessen zijn vaak vastgelegd volgens een systeem (bijvoorbeeld Prince, ITIL) en de processen worden regelmatig geanalyseerd op verbetermogelijkheden.</p> <p>De organisatie is erg verticaal, wat centraal-management makkelijker maakt. Schaalgrootte is een erg belangrijk aspect voor deze organisatie (zo kan ze investeren in het steeds verbeteren van werkprocessen). Een gevaar hiervan is dat gespecialiseerde afdelingen los van elkaar opereren en dus ook tegenstrijdige belangen kunnen ontwikkelen.</p> <p>Productiebedrijven zijn vaak machine-organisaties, tenzij ze veel maatwerk leveren. Organisaties die gestandaardiseerde producten moeten leveren, varen wel bij een machine-configuratie.</p> <p>De machine-organisatie focust op de technische structuur.</p>	De technische structuur (analisten die systemen, processen enz. ontwerpen; bijvoorbeeld IT, maar ook logistieke planning)	Standaardisatie van het werk

Basisconfiguratie	Omschrijving type	Dominante rol/onderdeel	Dominante coördinatiemechanisme
Professionele bureaucratie	<p>De professionele organisatie lijkt erg op de machineorganisatie. Het grote verschil is dat de professionele sterk leunt op hoog opgeleide professionals, die controle over hun eigen werk willen. Denk aan consultancybedrijven, accountancy bedrijven en universiteiten.</p> <p>De voordelen van de 'bureaucratie' gelden hier maar ten delen: het voordeel is een hoge mate van efficiëntie, maar het nadeel is dat er maar weinig controle is op het werk van de hoog opgeleide professionals. Hierdoor zijn deze organisaties weinig flexibel en maar moeilijk te veranderen.</p>	De operationele kern (de mensen die de producten maken of diensten leveren waar de organisatie om draait)	Standaardisatie van vaardigheden
Divisieorganisatie	<p>Een organisatie met verschillende divisies, waarbij een centraal hoofdkantoor de verschillende divisies steunt. Dit type organisatie tref je vooral in grote, oudere organisaties, die meerdere merken onder zich hebben. Denk bijvoorbeeld aan USG people.</p> <p>Het voordeel ten opzichte van een machine organisatie, is dat dit gedecentraliseerde beslissing-nemen makkelijker maakt: de lijnmanagers van de merken kunnen zelf de van dag-tot-dag beslissingen nemen, terwijl de top in het hoofdkantoor centrale, lange termijn ideeën uit kan werken.</p> <p>Een groot nadeel van dit systeem is - net als bij de machinestructuur - dat verschillende divisies tegenstrijdige belangen kunnen ontwikkelen. En eveneens dat alle divisies aanspraak willen maken op de mogelijkheden van het hoofdkwartier, wat ook tot spanningen kan leiden. Maar bij een diversifiërende strategie, of inefficiënte organisatie door de massieve grootte van de organisatie, kan een divisieorganisatie uitkomst bieden.</p> <p>Afsluitend is het nog mogelijk dat zich in een soort divisiestructuur verschillende andere structuren bevinden. Bijvoorbeeld een machinestructuur merk en een innovatieve structuur merk.</p>	Het middenmanagement	Standaardisatie van output
<p>De Adhocratie (Innovatieve organisatie) (zie box)</p> <p>a. Operationele adhocratie</p> <p>b. Administratieve adhocratie</p>	<p>De vorige vier configuraties omvatten vooral klassieke organisaties. In nieuwe markten kan het nodig zijn heel anders te opereren. Zo moet er bijzonder snel geschakeld kunnen worden en kunnen zaken als strenge regelgeving en bureaucratische regels te beperkend zijn om de organisatie succesvol te maken. Enter de innovatieve organisatie.</p> <p>Consultancybedrijven, en ook de farmacie, maken vaak gebruik van deze structuur. Ze brengen professionals uit verschillende hoeken bij elkaar - en geven autoriteit waar nodig. Beslissingen moeten snel en duidelijk genomen kunnen worden door de mensen die op hun project zitten. Dit maakt controle bijzonder moeilijk, maar biedt de hoogst mogelijke hoeveelheid flexibiliteit. En precies die flexibiliteit moet mogelijkheden scheppen in - met name - de nieuwe markt.</p>	De ondersteunende staf (ondersteuning buiten de operationele werkstroom, bijvoorbeeld kantine)	Wederzijdse aanpassing

Basisconfiguratie	Omschrijving type	Dominante rol/onderdeel	Dominante coördinatiemechanisme
De Politieke/Idealistische organisatie/Missionaris-/zendingsorganisatie (zie box)	<p>De politieke organisatie is een geval apart. Politiek heeft niet te maken met structuur, maar met macht, aldus Mintzberg. Politiek (in organisaties) is eerder het tegenovergestelde van coördinatie: het breekt ook bestaande zaken af. Voor Mintzberg is politiek een tweesnijdend zwaard: in sommige situaties kan de politieke zijde van een organisatie constructief werken, maar het kan ook gezonde processen verzieken.</p> <p>Een organisatie waar de politiek overheerst is dus in zekere zin een organisatie waar geen écht coördinerend systeem aanwezig is. De politiek coördineert, maar omdat politiek niet-geautoriseerde macht is (in ieder geval niet wijd geaccepteerde macht, of officiële macht), ontbreekt een echte structuur. Wat de organisatie karakteriseert is het gebrek van een van de andere organisatiestructuren. De organisatie kan het best worden beschreven in termen van waar de macht ligt - niet in termen van structuur.</p> <p>Missionarisorganisatie Het gaat om een organisationele - niet om een politieke ideologie. En het gaat niet om een 'bedrijfscultuur': iedere organisatie heeft een bedrijfscultuur. Maar niet iedere organisatie produceert op basis van een ideologie. Een goed voorbeeld is Apple: Apple volgt Steve Jobs ideologie dat een geïntegreerd systeem van producten, waarbij de klant zelf niet hoeft te configureren (niet kán configureren), ideaal is. Dit is leidend voor Apple's manier van organiseren én produceren.</p>	Ideologie (de bedrijfscultuur, normen en waarden, overtuigingen en tradities, niet-materiële doelen, etc.)	Standaardisatie van normen

Box Twee Mintzbergtypen nader toegelicht

5A. DE OPERATIONELE ADHOCRATIE

De operationele adhocratie vernieuwt en lost problemen direct namens zijn cliënten op. Zijn multidisciplinaire teams van deskundigen werken vaak onder contract, zoals in de denktank consultancy firma, creatief reclamebureau, of fabrikant van technische prototypen. Een zeer belangrijke eigenschap van de operationele adhocratie is dat zijn administratief en operationele werk neigt te mengen tot één enkele inspanning. Het is namelijk in het ad hoc projectwerk moeilijk om de planning en het ontwerp van het werk te scheiden van zijn uitvoering. Allebei vereisen zij dezelfde gespecialiseerde vaardigheden, per project. Daarom kan het moeilijk zijn om de middenniveaus van de organisatie te onderscheiden van zijn werkende kern, aangezien de lijnmanagers en stafmedewerkers hun plaats innemen naast de operationele specialisten op de projectteams.

5B. DE ADMINISTRatieve ADHOCRATIE

Het tweede type van adhocratie functioneert ook met projectteams, maar voor een ander doel. Terwijl de operationele adhocratie projecten onderneemt om zijn cliënten te dienen, onderneemt de administratieve adhocratie projecten om nieuwe faciliteiten of activiteiten actief te maken, zoals in de administratieve structuur van een ver geautomatiseerd bedrijf. En in scherp contrast tot de operationele adhocratie, maakt de administratieve adhocratie een duidelijk onderscheid tussen zijn administratieve component en zijn werkende kern. De kern is beknot - afgesneden van de rest van de organisatie - zodat de administratieve component die overblijft als adhocratie kan worden gestructureerd. Deze beknotting kan op een aantal manieren plaatsvinden:

- Ten eerste, wanneer de operaties als een machine moeten zijn en zo innovatie in het beleid zouden kunnen belemmeren (wegens de bijbehorende behoefte aan controle), kan het als een onafhankelijke organisatie worden gevestigd.
- Ten tweede, kan de werkende kern totaal worden afgeschaft - in feite uitbesteed worden aan andere organisaties.
- Een derde vorm van beknotting doet zich voor wanneer de opererende kern geautomatiseerd wordt. Dit maakt het mogelijk om zichzelf te besturen, grotendeels onafhankelijke van de behoefte aan directe controles door de administratieve component. De laatste wordt toegestaan om zichzelf als adhocratie te structureren om nieuwe faciliteiten actief te maken of oude te wijzigen. Met deze verandering in de operationele werknemersgroep ontstaat er een dramatische verandering in de structuur: de werkende kern overtreft een staat van bureaucratie - op een bepaalde manier wordt het totaal bureaucratisch, totaal gestandaardiseerd,... en het beleid verplaatst volledig zijn oriëntatie. De regels, de verordeningen, en de normen worden nu in machines ingebouwd, niet in arbeiders. En de machines hebben nooit ergens geen zin in, hoe verlagend ook hun werk is. Daarom is er geen behoefte meer aan directe supervisie en technocratische standaardisatie. De obsessie met controle eindigt eveneens. Een korps van technische specialisten doet zijn intrede, om het technische systeem te ontwerpen en dan het te onderhouden.

6. DE IDEALISTISCHE ORGANISATIE (ZENDINGSORGANISATIE) (LATER TOEGEVOEGD DOOR MINTZBERG)

De normen die het fundament vormen van het werk worden gecontroleerd, meestal voor de gehele organisatie, zodat iedereen werkt volgens dezelfde set van overtuigingen. Net als in een religieuze orde.