



ADHOCRACTIE: ORGANISATIEVORM VOOR BEHENDIG ONDERNEMEN

Julian Birkinshaw en Jonas Ridderstråle

ORGANISATIEVORMEN

In het behendige (*agile*) organisatiemodel staat actie voorop en wordt er tegelijkertijd gewerkt aan een snellere en betere besluitvorming voor de belangrijkste keuzen die de onderneming moet maken.

Allerlei ondernemingen – van IBM tot Caesars Entertainment en American Express – doen hun voordeel met geavanceerde grootschalige kwantitatieve analyse (*analytics*) en big data. Die enorme honger naar informatie heeft echter ook een potentieel schadelijk nadeel.

Uit onderzoek blijkt namelijk dat mensen die te veel informatie krijgen, afgeleid en verward kunnen raken en slechte beslissingen kunnen nemen.¹ Organisaties hebben daar ook last van. Dat hebben wij geconstateerd in ons werk bij tal van ondernemingen en in vele interviews en workshops met topmanagers in allerlei branches en landen. We kwamen daarbij heel veel gevallen tegen van verlamdende analyse (steeds meer informatie verzamelen en beslissingen alsmat uitstellen), eindeloze discussies en een voorkeur voor rationeel, wetenschappelijk bewijs ten koste van intuïtie of instinct. Dat kan schadelijk zijn voor het functioneren van een onderneming. De kwaliteit en snelheid van de besluitvorming kunnen erdoor worden ondermijnd. En het kan een steriele operationele omgeving doen ontstaan, die geen intuïtief denken meer toelaat. Het gevolg is dat veel ondernemingen stil vallen terwijl de wereld om hen heen juist steeds sneller draait.

Kortom, informatie is macht – maar brengt ook het risico met zich mee dat men er te veel op gaat leunen of zelfs door geobsedeerd raakt. Intussen verandert het informatietijdperk steeds meer in een tijdperk van behendigheid en is er iets belangrijks aan het veranderen: informatie is steeds minder een schaars bedrijfsmiddel, want die is nu overal te krijgen tegen scherp dalende

zoekkosten. Met andere woorden, het schaarse bedrijfsmiddel dat we moeten managen is niet langer informatie, maar aandacht. Herbert Simon voorzag dit al ruim veertig jaar geleden.² Wij signaleren dat grote ondernemingen tegenwoordig niet bijster goed zijn in het managen van hun ‘rendement op aandacht’, zoals we het zouden kunnen noemen. Vooral op topmanagementniveau is de aandacht versplinterd. Men is afgeleid. En ook wanneer er niets mis is met de gegevens, kunnen beslissingen onnodig lang worden uitgesteld of gewoon slecht zijn.

Het is duidelijk dat niet alle ondernemingen in deze valkuil lopen. Bij sommige onderkent het topmanagement zowel de macht als de beperkingen van informatie. Daar beseft men dat het soms belangrijk is om het *juiste* antwoord te kunnen geven – maar dat het op andere momenten beter kan zijn om snel en intuïtief knopen door te hakken en snel te handelen en te experimenteren. Jeff Bezos van Amazon zegt het zo: ‘er zijn beslissingen die je kunt nemen op basis van analyse. Dat zijn de beste beslissingen! Dat zijn de beslissingen op basis van feiten ... Maar er zijn helaas ook al die andere beslissingen, die je nu eenmaal niet kunt indikken tot een wiskundig probleem.’³ Denk aan een grote investering in een nieuw bedrijf. Sommige investeringen van Bezos hebben zich terugverdiend, zoals de Kindle en Amazon Web Services. Maar sommige andere, zoals de mobiele telefoon van Amazon, werden geen succes. Dat weerhoudt die onderneming er echter niet van om voortdurend te blijven experimenteren en tot actie over te gaan.

Er is duidelijk behoefte aan een balans en een genu-

anceerder inzicht: wanneer moeten we dieper in de cijfers duiken; wanneer moeten we uitgebreid met elkaar in discussie gaan om te voorkomen dat er overhaaste of bevooroordeelde beslissingen worden genomen; en wanneer moeten we snel in actie komen?⁴ In onze ervaring gaat analyseren en discussiëren veel ondernemingen veel gemakkelijker af dan doortastend en intuïtief handelen. Hun ingebakken neiging om te blijven zoeken naar steeds meer en nog betere informatie belemmert hen om trefzeker en snel tot daden over te gaan.

In dit artikel behandelen wij enkele organisatorische benaderingen en denkwijzen om de ingesleten aanpak van ondernemingen aan te vullen en hen te helpen hun rendement op aandacht systematischer te managen. Wij zien die aanvullende benadering als een organisatiemodel – adhocratie – dat zich onderscheidt van de bureaucratische en meritocratische modellen waar bedrijven nu veelal mee werken. We bespreken de voor- en nadelen van deze drie modellen en bekijken onder welke omstandigheden elk ervan het beste past. Zo hopen we een handvat te bieden om te komen tot de juiste balans tussen informatie en aandacht.

DRIE ORGANISATIEMODELLEN

Het concept ‘adhocratie’ is enkele tientallen jaren geleden voor het eerst ontwikkeld,⁵ in essentie als een flexibel en informeel alternatief voor ‘bureaucratie’. Wij willen dit concept nu zodanig invullen dat het zich niet alleen onderscheidt van het bureaucratische maar ook van het ‘meritocratische’ organisatiemodel.

Het doorslaggevende kenmerk van een adhocratie is dat vastberaden (en vaak intuïtieve) actie belangrijker wordt geacht dan formeel gezag of kennis. Wanneer men in een bureaucratie voor een moeilijke beslissing komt te staan, is de automatische reactie om die door te schuiven naar een hoger geplaatste collega. In een meritocratie zal men dan geneigd zijn om meer gegevens te verzamelen en/of een pittige discussie te voeren. Een adhocratie experimenteert in zo’n geval: men probeert een bepaalde

maatregel uit, verzamelt feedback, past de maatregel aan en evalueert de vooruitgang die wordt geboekt.

Voor een adhocratie zal ook eerder een flexibele vorm van besturing worden gekozen. Dan kan de betreffende organisatie al naar gelang de aard van de kans snel worden opgezet en weer worden ontmanteld. In een adhocratie ligt de nadruk op experimenteren, motiveren en urgentie. Daardoor biedt dit model een noodzakelijke aanvulling op de ontwikkelingen in geavanceerde grootschalige kwantitatieve analyse (*analytics*) en *machine learning*, die ertoe leiden dat voorheen langs bureaucratische weg tot stand gekomen beslissingen nu worden geautomatiseerd.⁶ Adhocratie is volgens ons vooral een organisatie-model waarmee de onderneming het rendement op aandacht kan maximaliseren – lees: de hoeveelheid gerichte actie die wordt ondernomen gedeeld door de benodigde tijd en inspanning om het probleem te analyseren.⁷

In figuur 1 worden de verschillen tussen bureaucratie, meritocratie en adhocratie samengevat. Het organisatie-model dat wordt gekozen, hangt echter veelal af van de zakelijke omgeving waarin een onderneming (of een bedrijfs onderdeel) opereert. Een bureaucratie is nog steeds geschikt voor een sterk gereguleerde of primair op veiligheid gerichte omgeving. Een meritocratie werkt in het algemeen goed in bijvoorbeeld zakelijke dienstverlening, een universiteit of een bedrijf dat het moet hebben van wetenschappelijk onderzoek. Een adhocratie past bij de behoeften van startende bedrijven en van ondernemingen die opereren in een snel veranderende omgeving. Welk van de drie modellen vooral geschikt is, hangt ook af van de bedrijfsfunctie: controle op naleving (*compliance*) vraagt eerder om bureaucratie, een afdeling voor onderzoek en ontwikkeling om meritocratie, verkoop om adhocratie.

Hoe dan ook moet het management goed nadenken over de totale aanpak en de mate waarin een van deze modellen moet worden ingezet. Een zakelijk dienstverlener zou bijvoorbeeld voor zijn teams kunnen kiezen voor adhocratie, om in te spelen op kansen, terwijl voor aandachtsgebieden als professionele ontwikkeling en strategische planning wellicht eerder het model van de me-

ADHOCRATIE PAST
IN EEN TIJD WAARIN
BUREAUCRATISCHE
BESLISSINGEN STEEDS
MEER WORDEN
GEAUTOMATISEERD

FIGUUR 1. HET JUISTE MANAGEMENTMODEL IS VAAK AFHANKELIJK VAN DE OMGEVING WAARIN EEN ONDERNEMING OPEREERT

Drie management-modellen	Bureaucratie Nadruk op formeel positie-gebonden gezag	Meritocratie Nadruk op individuele kennis	Adhocratie Nadruk op actie
Bij welke omstandigheden past het model?	Tamelijk stabiele omgeving	Snelle technologische ontwikkeling	Grote onvoorspelbaarheid
Hoe worden activiteiten gecoördineerd?	Regels en procedures	Onderlinge aanpassing en vrije uitwisseling van ideeën	Rond een probleem of kans
Hoe worden beslissingen genomen?	Via de hiërarchie	Via argumentatie en discussie -kracht van ideeën	Door middel van experimenten, met vallen en opstaan
Hoe worden mensen gemotiveerd?	Extrinsieke (financiële) beloning	Persoonlijk meesterschap, interessant werk	Ambitieuze doelen en erkenning voor het bereiken ervan

Bron: Julian Birkinshaw en Jonas Ridderstråle.

ritocratie zou worden gekozen. De selectieve toepassing van de drie modellen is een kerntaak voor het management. In het vervolg van dit artikel gaan we nader in op adhocratie: we behandelen de belangrijkste kenmerken ervan en vergelijken de voor- en nadelen van dit model met die van het bureaucratische respectievelijk meritocratische model.

DE DRIE KENMERKEN VAN ADHOCRATIE

Adhocratie komen we in allerlei organisaties tegen. Zowel bij de eerste hulp in een ziekenhuis als in de effectenhandel moet er razendsnel worden gehandeld. Veel ondernemingen werken ook met speciale projectteams om los van reguliere processen snel specifieke problemen aan te pakken. Veel kleine bedrijven werken met het model van de *lean start-up*, waarin acuut nieuwe prototypen en businessmodellen worden ontwikkeld zodra de

omstandigheden veranderen.⁸ In al die gevallen moet er vooral doortastend naar bevind van zaken worden gehandeld en niet worden vertrouwd op formeel gezag of kennis.

Adhocratie onderscheidt zich vooral in drie belangrijke kenmerken van bureaucratie of meritocratie. Alle drie helpen deze kenmerken een onderneming het rendement op aandacht te vergroten.

1. Activiteiten worden gecoördineerd rond kansen

In een bureaucratie wordt gewerkt met regels, procedures en routines. In een meritocratie worden processen aangepast in reactie op informatie die binnenkomt. In een adhocratie wordt ingespeeld op specifieke kansen. Veel ondernemingen hebben bijvoorbeeld vergaand zelfstandig opererende business units om bepaalde klanten te bedienen of projecten uit te voeren. Bij de Britse farmaceut GlaxoSmithKline doen zo'n veertig bedrijfsonderdelen onderzoek naar nieuwe geneesmiddelen, en die

concurreren met elkaar om financiering.⁹

Valve uit Bellevue in de Amerikaanse staat Washington, dat succesvolle computerspellen als *Half-Life* en *Counter-Strike* op zijn naam heeft staan, werkt met een interessante versie van adhocratie (een begrip dat het bedrijf zelf overigens niet gebruikt). Valve zegt geen managers te hebben in de organisatie. De medewerkers worden er gestimuleerd om nieuwe projecten op te starten en zelf te kiezen waaraan ze willen werken. Teams ontstaan spontaan wanneer zich spannende kansen voordoen; ze worden niet van bovenaf samengesteld op grond van een strategisch plan of een uitgestippeld traject voor productontwikkeling.¹⁰ Michael Abrash, een van de medewerkers bij Valve, zegt in zijn blog dat dit ook de juiste aanpak is omdat 'de waarde [bij *gaming*] nu vooral ligt in het initiële creatieve werk. ... Het gaat erom de eerste te zijn en je product in een positieve spiraal [in de markt] te krijgen ... Hiërarchisch management helpt daar niet bij ...'¹¹ Net zo min, zeggen wij dan, als meritocratische aansturing, want dan zou de introductie in de markt kunnen worden vertraagd door meningsverschillen en discussie.

Bepalend voor het coördinatie-model 'adhocratie' is onder meer dat projectteams worden opgeheven zodra de activiteiten in kwestie zijn afgerond. Kansen zijn van nature van voorbijgaande aard; het werk in een adhocratie moet dat weerspiegelen. Neem bijvoorbeeld Mundipharma, een snel groeiende middelgrote partij in de farmaceutische industrie. De traditionele farmaceutische bedrijven kiezen specifieke behandelingsgebieden waar ze langdurig aan werken. Bij Mundipharma worden de business units echter opgezet rond specifieke kansen voor nieuwe geneesmiddelen. Een business unit die met succes een nieuw geneesmiddel introduceert, blijft bestaan. Wordt het nieuwe product geen succes, dan wordt die business unit opgeheven en worden de betreffende medewerkers overgeplaatst naar onderzoeksgebieden met meer perspectief. Hierdoor is dit bedrijf uiterst marktgericht. Het model lijkt op dat van een durfinvesteerder: Mundipharma investeert enkel wanneer het een reële kans ziet om een commercieel levensvatbaar geneesmiddel te ontwikkelen.

INFORMATION OVERLOAD
DREIGT ONDERNEMINGEN
TE DOEN VERSTARREN
TERWIJL DE WERELD
STEEDS SNELLER DRAAIT

Met andere woorden: doordat de inzet van de medewerkers in een adhocratie wordt gecoördineerd rond concrete kansen, zitten zij dichter op het vuur en zijn zij minder geneigd om zich te verliezen in discussie. Dat zorgt voor een hoger rendement op aandacht dan met de traditionele coördinatieprocessen van een bureaucratie of meritocratie.

2. Beslissingen worden genomen aan de hand van experimenten

In een bureaucratie worden beslissingen genomen via de hiërarchie: van hoog tot laag zeggen meerderen tegen ondergeschikten wat ze moeten doen. In a meritocratie worden beslissingen genomen aan de hand van argumenten en discussie en kan iedereen zijn mening geven. In een adhocratie, daarentegen, vindt de besluitvorming plaats op basis van experimenten. Discussie wordt beperkt en dingen worden uitgeprobeerd bij klanten om snel feedback te krijgen. Heel nieuw is dit niet. Onze ervaring is echter dat de meeste grote ondernemingen nog steeds werken met formele getrapte (*stage-gate*) processen en commissies in plaats van onbewezen ideeën gewoon in de markt te zetten.

In 2012 ontwikkelde Costa Coffee, de op één na grootste koffieketen ter wereld, een ambitieus plan om van koffieautomaten over te stappen op een volstrekt nieuw zelfbedieningssysteem dat alle vijf zintuigen van de klant moest prikkelen. Het plan, 'Project Marlow', werd in januari 2012 goedgekeurd met een handdruk. De formele startbijeenkomst, met twintig deelnemers, vond plaats op 19 april. Nog datzelfde jaar, op 20 september, werd de beta-versie volgens planning en binnen budget opgeleverd. 'Het was gewoon griezelig zo snel als we werkten,' herinnert zich projectleider Eric Achtmann. 'Het team was klein, over de hele linie van topklasse, en we namen beslissingen in cycli van 24 uur.'

Een essentieel principe bij Project Marlow was dat iedere beslissing het project verder moest brengen. Zo werd bijvoorbeeld niet samengewerkt met partners die eerst een formeel contract wilden sluiten, maar met partners voor wie een simpele handdruk voldoende was. Tot de basisregels van Project Marlow behoorden snelle

besluitvorming (binnen 24 uur); een niet aflatende concentratie op resultaten in plaats van activiteiten/taken; en een neiging om liever achteraf sorry te zeggen dan vooraf toestemming te vragen.

Op gegeven moment dreigde het hele project te worden vertraagd door technische problemen met een belangrijk deelsysteem; Achtmann richtte toen een apart team in om daar iets op te vinden. Beslissingen werden genomen door degenen die het meest vertrouwd waren met de activiteit in kwestie; die konden de onderneming daardoor een beter geïnformeerd en instinctiever inzicht bieden in wat er moest gebeuren. 'In een project als dit,' zegt Achtmann, 'nemen mensen al rennend beslissingen. Het gaat er heel fel aan toe. Maar het zijn geen lukrake beslissingen. Het doel is steeds om zo effectief mogelijk het volgende stadium te bereiken; en zodra dat is gebeurd, komt het volgende doel alweer in beeld.' Bij dit type besluitvorming speelt intuïtie uiteraard een belangrijke rol. Toegegeven: intuïtie brengt meer risico met zich mee en pakt niet altijd goed uit. Maar het voorkomt wel dat de onderneming zich verliest in schier oeverloze analyse – een valkuil die steeds meer schade kan berokkenen nu informatie voor het opscheppen ligt en eenduidige antwoorden almaar schaarser worden. Adhocratie leent zich bij uitstek voor het genereren van intuïtieve beslissingen.

In een meritocratie verzamelen de medewerkers informatie om hun meerderen te kunnen overtuigen. In een bureaucratie sturen ze informatie naar boven, vaak om de verdeling van het budget te beïnvloeden. Beslissingen worden er van boven naar beneden doorgegeven, vaak in de vorm van porties budget. In een adhocratie ligt de besluitvorming bij mensen die nauwer zijn betrokken bij de voortgang van een project of een bedrijfsactiviteit; ze zitten er dichterbij. De individuele medewerker heeft door deze rol in de werkstroom een invloedrijke positie die intuïties genereert; dat kan op allerlei manieren gebeuren, bijvoorbeeld via de gezamenlijke samenwerking in een *online community* (open platform op internet) of via een sociale-media-platform in de eigen organisatie.¹²

In bepaalde managementprocessen wordt deze experimentele vorm van besluitvorming al toegepast. Met *agile*-

methoden blijkt in veel omgevingen bijvoorbeeld veel beter software te kunnen worden ontwikkeld dan met de traditionele 'waterval'-methode.¹³ Veel andere managementprocessen – denk aan het budgetteringsproces, de besluitvorming over investeringen of productontwikkeling, de projectbezetting – worden echter nog steeds aangestuurd met het traditionele of meritocratische model.

Naarmate het snelle experimenteren dat zo kenmerkend is voor adhocratie meer wordt toegepast, verbetert het rendement op aandacht in een onderneming. De teller van de breuk loopt op naarmate er meer en kwalitatief betere snelle experimenten worden uitgevoerd – ook wanneer er minder tijd wordt besteed (of zelfs beschikbaar is) om te steggelen over gegevens, of om de besluitvorming door te schuiven naar hogere niveaus in een hiërarchie.

IN PROJECT MARLOW
GOLD HET PRINCIPE
LIEVER ACHTERAF SORRY
TE ZEGGEN DAN VOORAF
TOESTEMMING TE VRAGEN

3. Mensen worden gemotiveerd door prestaties en erkenning

In een bureaucratie worden mensen doorgaans vooral gemotiveerd door externe beloning – in het bijzonder geld. In zowel een meritocratie als een adhocratie worden ze gemotiveerd door prestaties en erkenning. In een meritocratie is de inzet echter ook uitdrukkelijk om mensen interessant werk te bieden en hun de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen tot een expert op een bepaald gebied. In een adhocratie, daarentegen, worden de medewerkers vooral gemotiveerd doordat ze behalve uitdagingen ook de benodigde middelen en vrijheid krijgen om die uitdagingen op te pakken.

Opnieuw Project Marlow van Costa Coffee: Eric Achtmann formeerde doelbewust een elite-team en gaf het een bijna onmogelijke opleveringstermijn mee. Natuurlijk kan een adhocratie ook een financiële beloning bieden. Bij Project Marlow hadden alle teamleden belang bij het succes van het project – de verkoop van heel veel machines; de materiële belangen strookten met het project. Achtmann werkte ook nadrukkelijk aan de teamgeest: het team moest voldoen aan hoge eisen en afmattende mijlpalen halen, maar iedere bereikte mijlpaal werd wel uitdrukkelijk gevierd. Ook liet Achtmann in alle apparaten een plaatje monteren met daarop de namen van alle

FIGUUR 2. VRAGENLIJST: WELK MANAGEMENTMODEL HEEFT DE VOORKEUR. WELK PAST BETER?

Deel 1 - In uw organisatie worden de managementmodellen vermoedelijk alle drie gebruikt, maar één ervan springt er misschien uit. Beantwoord iedere vraag met uw specifieke functie of activiteit in gedachten - dat levert meestal informatievere antwoorden op dan beantwoording voor de onderneming als geheel.

Vraag 1. Een medewerker heeft te maken met een ontevreden klant. Deze vindt dat de geboden service is tegengevallen. Hoe zal de medewerker hier in de regel op reageren?

- A. Verdedigt zich door uit te leggen dat het bedrijf zijn formele beleid heeft uitgevoerd. Schuift klacht door naar leidinggevende als de klant geen genoegen neemt met het antwoord.
- B. Probeert te achterhalen wat er is misgegaan om de onderste steen boven te krijgen, zodat het systeem kan worden verbeterd.
- C. Beseft dat de klant zich ergert en neemt meteen initiatief om deze alsnog tevreden te stellen.

Vraag 2. Hoe leidt een manager meestal een overleg?

- A. Met vaste hand, nodigt bij herhaling deelnemers uit om hun mening te geven, maar laat er geen twijfel over bestaan dat zij de baas is. Deelt steeds na discussie over agendapunt haar beslissing mee.
- B. Zoekt discussie op, probeert mensen erbij te betrekken. Als het gepast is, deelt ze haar eigen mening. Laat besluitvorming bepalen door kracht van argumenten.
- C. Snel. Als er al overleg plaatsvindt, want ze maakt dingen slechts in uitzonderlijke gevallen onderwerp van discussie. Probeert waar mogelijk de besluitvorming lager te beleggen.

Vraag 3. Waar brengt het hoofd van uw bedrijfsfunctie bij voorkeur zijn tijd door?

- A. Aan bureau, als voorzitter van evaluatiebijeenkomsten en bestuursvergaderingen, inbreng vergarend van directe ondergeschikten.
- B. In gesprek met collega's over strategische vraagstukken, literatuur doornemend over jongste inzichten, in het lab, of pratend met deskundigen over de ontwikkelingen in de sector.
- C. In het veld, in gesprek met klanten en mogelijke nieuwe klanten; in de wandelgangen, pratend met medewerkers op de werkvloer over hun werk en uitdagingen.

Vraag 4. Een dochtermaatschappij vraagt om vijf procent meer dan het eerder toegekende bedrag. Daarmee wil het bedrijf investeren in een belangrijk geacht nieuw project. Hoe reageert de baas op het hoofdkantoor?

- A. Weigert. Er is een vaste procedure voor investeringsaanvragen. De dochter zal tot volgend jaar moeten wachten.
- B. Vraagt het bedrijf om meer informatie: wat is de business-case, en waarom verdient dit project een speciale behandeling? Laat beslissing afhangen van de antwoorden.
- C. Probeert de dochter te helpen door een klein bedrag te geven, zodat het idee tegen minimale financiering kan worden getoetst. Zegt erbij dat als het project succesvol lijkt, het bedrijf later om meer geld kan vragen.

Vraag 5. Uw onderneming verkent de mogelijkheid van een strategische alliantie met een concurrent. Hoe pakt men dit bij voorkeur aan?

- A. Wij hebben een uiterst gestructureerde aanpak, waken voor risico's en kijken scherp naar contractvoorwaarden.
- B. Wij nemen ruimschoots de tijd om de andere partij te leren kennen en te onderzoeken of we elkaar aanvullen en hoe goed we zouden kunnen samenwerken.
- C. We gaan heel informeel van start, proberen snel iets uit waar weinig risico aan kleeft, en bouwen daar vervolgens op voort.

Als overwegend A's zijn geantwoord, is bureaucratie het managementmodel dat de voorkeur geniet in de organisatie. Overwegend B's: meritocratie. Overwegend C's: adhocratie.

Part 2 - Kijk nu naar de externe omgeving van uw organisatie en beantwoord ook nu weer de vragen vanuit het perspectief van uw specifieke functie of activiteit, en niet de onderneming als geheel. Uw antwoorden zullen een indicatie geven van het model waar uw organisatie de voorkeur aan geeft.

Vraag 1. Wat is de mate van regelgeving en naleving die uw functie of bedrijfs onderdeel opgelegd krijgt door externe factoren?

Heel laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Heel Hoog
Meritocratie of adhocratie			Bureaucratie	

Vraag 2. Hoe significant zijn de afbreukrisico's (veiligheid en kosten) als er iets misgaat?

Heel laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Heel Hoog
Adhocratie		Meritocratie	Bureaucratie	

Vraag 3. Wat is de mate van technologische en/of wetenschappelijke verandering in uw bedrijfsomgeving?

Heel laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Heel Hoog
Bureaucratie		Adhocratie	Meritocratie	

Vraag 4. In welke mate hebben mensen bij uw functie of bedrijfs onderdeel geavanceerde professionele training nodig om effectief te kunnen zijn in hun werk?

Heel laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Heel Hoog
Adhocratie of bureaucratie			Meritocratie	

Vraag 5. Hoe volatiel is de vraag – bijvoorbeeld door veranderende klantbehoeften of nieuwe segmenten die ontstaan?

Heel laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Heel Hoog
Meritocratie of bureaucratie			Adhocratie	

Vraag 6. Wat is de mate van onzekerheid in uw operationele omgeving – gebrek aan duidelijkheid over de koers die uw organisatie moet volgen om succesvol te kunnen zijn?

Heel laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Heel Hoog
Bureaucratie		Meritocratie	Adhocratie	

Vraag 7. Wat is de mate van kneedbaarheid in uw operationele omgeving – de mate waarin u die kunt beïnvloeden en naar uw hand kunt zetten?

Heel laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Heel Hoog
Bureaucratie		Meritocratie	Adhocratie	

Tel voor elk model (bureaucratie, meritocratie, adhocratie) bij elkaar op hoe vaak het de voorkeur kreeg. Uw antwoorden zijn vermoedelijk niet volledig consequent. Kies daarom het model dat het meest de voorkeur krijgt.

Bron: Julian Birkinshaw en Jonas Ridderstråle.

38 belangrijkste teamleden: voor hun ‘buitengewone, aanhoudende en ver boven hun formele plichten uitstijgende bijdrage aan Marlow’.

Valve biedt zijn personeel een wat andere propositie. Uitdaging is het uitgangspunt. In het handboek voor nieuwe medewerkers wordt dit als volgt geformuleerd: ‘Bij Valve pakken wij de dingen op een volstrekt unieke manier aan. Jij krijgt hier een niet te evenaren professionele ervaring. Maar je zult er misschien wel even aan moeten wennen.’ Bij Valve krijgen de medewerkers heel veel verantwoordelijkheid (‘Jij krijgt de ruimte om projecten het groene licht te geven. Jij kunt producten uitbrengen.’). Tevens wordt benadrukt dat het werven van geweldige collega’s ‘jouw belangrijkste taak’ is. Om mensen te motiveren, bedient Valve zich ook van een be-

langrijke extrinsieke component die niet zou misstaan bij GE: medewerkers scoren hun collega’s en op basis van een rangschikking (*forced ranking*) gaat de vrij te verdelen beloning naar degenen die de grootste bijdrage leveren. Valve is een competitieve en uitdagende plek om te werken. De oprichters zijn ervan overtuigd dat het bedrijf daardoor de meest getalenteerde *game developers* kan aantrekken.

Ook op deze manier wordt weer voorkomen dat de organisatie zich verliest in verlamdende analyses en wordt het rendement op aandacht opgevoerd. De helden zijn degenen die iets in de praktijk tot stand brengen – bijvoorbeeld snel en ruimschoots binnen budget een projectresultaat opleveren – en niet degenen die het slimste idee bedenken (lust en leven in een meritocratie) of

DE AANPAK VAN
MUNDIPHARMA LIJKT
OP DIE VAN EEN
DURFINVESTEERDER

het grootste budget aansturen (bron van aanzien in een bureaucratie).

KEUZE VAN HET JUISTE MODEL

Welk model past nu het beste bij een bepaalde onderneming? Houd om te beginnen voor ogen dat het bij bureaucratie, meritocratie en adhocratie steeds gaat om de *relatieve* nadruk op formeel gezag, kennis en actie. Als wij managers vragen aan welk van de drie modellen zij de voorkeur geven, zeggen ze meestal dat zij de pluspunten van alle drie willen hebben: mensen die hun kennis en formele gezag inbrengen, doortastend handelen, en indien nodig op hun intuïtie varen.

Daar mag men zich wat ons betreft echter niet achter verschuilen. Het is onmogelijk om in de aansturing van een onderneming in gelijke mate in te zetten op alle drie de modellen. Er moet expliciet worden gekozen welke benadering voorop staat, in ieder geval voor specifieke soorten activiteiten en bedrijfsonderdelen. Een onderneming die scherp en actiegericht wil zijn maar volgens bureaucratische principes blijft werken, moet niet raar opkijken als de zaken trager vorderen dan verwacht. De beschrijvingen in figuur 1 en de eenvoudige diagnostische toets in figuur 2 kunnen helpen een beter beeld te krijgen van het bestaande organisatiemodel, en te bepalen welke delen van de organisatie zich het beste lenen voor een bureaucratische, meritocratische of adhocratische aansturing.

De eisen die de markt stelt aan ondernemingen veranderen vaak sneller dan de organisaties waarin wij allen werken. Veel ondernemingen zitten nog in de overgang van het traditionele (en inmiddels een eeuw oude) bureaucratische model naar een meritocratischer benadering waarin informatie en kennis voorop staan. Onze analyse maakt echter duidelijk dat deze overgang voor veel ondernemingen niet volstaat. Meritocratie heeft voordelen, maar wij denken dat adhocratie de komende

decennia steeds belangrijker zal worden. Door zich te verdiepen in de voordelen van elk van de drie managementmodellen, kunnen ondernemingen de stijl ontwikkelen die het beste uitzicht biedt op succes.

Noten

1. Twee invloedrijke boeken waarin veel van dit onderzoek wordt samengevat zijn Carr (2010) en Kahneman (2011). Voor een managementbeschouwing van overmaat aan informatie, zie Dean & Webb, 2011.
2. Herbert Simon (1971) opperde dit inzicht als eerste. Zie ook de wetenschappelijke literatuur over managementaandacht, bijvoorbeeld Ocasio, 2010.
3. Deutschman, 2004.
4. Zie voor aanvullende literatuur over cognitieve vooroordelen en strategische besluitvorming Lovallo & Sibony, 2010.
5. Het begrip 'adhocratie' (*adhocracy*) is door een aantal grote managementauteurs gebruikt, met name Bennis & Slater, 1968; Waterman, 1990; en Mintzberg, 1989.
6. Zie bijvoorbeeld Pyle & San José, 2015.
7. Deze definitie van rendement op aandacht bouwt voort op de ideeën die in de jaren vijftig en zestig zijn ontwikkeld door March en Simon, waarbij managers probleem-onderzoekend naar kansen kijken (*problemistic search*). Zie bijvoorbeeld March & Simon, 1958; en Cyert & March, 1963. Merk op dat de *kwaliteit* van het handelen niet is meegenomen aangezien snel experimenteren op zich al is bedoeld om goede en slechte ideeën van elkaar te scheiden.
8. Zie bijvoorbeeld Ries, 2011; en Blank, 2013.
9. De voorbeelden GlaxoSmithKline, Mundipharma en Costa Coffee zijn gebaseerd op eigen interviews.
10. Zie 'Management at Valve, as seen through the Valve Employee Handbook', blog op *SAPM: Course Blog*, School of Informatics, University of Edinburgh, 24 maart 2014 (blog.inf.ed.ac.uk/sapm).
11. Abrash, 2012.
12. Gast & Lansink, 2015.
13. Zie bijvoorbeeld Sutherland, 2014.

Literatuur

Abrash, M. (2012). Valve: How I got here, what it's like, and what I'm doing. *Ramblings in Valve Time*, blog van 13 april (blogs.valvesoftware.com).

Bennis, W. & Ph. Slater (1968). *The Temporary Society*. New York: Harper & Row.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, May, pp. 3-10 (hbr.org).

Carr, N. (2010). *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. New York: W.W. Norton.

Cyert, R. & J. March (red., 1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Dean, D. & C. Webb (2011). Recovering from information overload. *McKinsey Quarterly*, January (mckinsey.com).

Deutschman, A. (2004). Inside the mind of Jeff Bezos. *Fast Company*, August 1 (fastcompany.com).

Gast, A. & R. Lansink (2015). Digital hives: Creating a surge around change. *McKinsey Quarterly*, April (mckinsey.com).

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Lovalló, D. & O. Sibony (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, March (mckinsey.com).

March, J. & H. Simon (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.

Ocasio, W. (2010). Attention to attention. *Organization Science*, 22/5, pp. 1286-96.

Pyle, D. & C. San José (2015). An executive's guide to machine learning. *McKinsey Quarterly*, June (mckinsey.com).

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.

Simon, H. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In: M. Greenberger (ed.), *Computers, Communication, and the Public Interest*, Baltimore, MD: Johns Hopkins Press, 1971.

Sutherland, J. (2014). *Scrum: A revolutionary approach to building teams, beating deadlines, and boosting productivity*. London: Random House Business Books.

Waterman Jr., R.H. (1990). *Adhocracy: The Power to Change*. Knoxville, TN: Whittle Direct Books.

Over de auteur

Julian Birkinshaw is hoogleraar strategie en ondernemerschap aan de London Business School. Jonas Ridderstråle is auteur en publiceerde meest recentelijk *Re-energizing the Corporation: How Leaders Make Change Happen* (Wiley, 2008).

This article was originally published in McKinsey Quarterly, www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly. Copyright (c) 2015 McKinsey & Company. All rights reserved. Translated & reprinted with permission. Vertaling: Raymond Gijzen.