

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

**P&O'ers zijn te vaak bezig met het bedenken van allerlei oplossingen voor medewerkers, zowel beherend als 'als medewerkerskampioen', zoals Ulrich het typeert. Terecht wordt gesteld dat ook deze professionals mee moeten/kunnen werken aan de strategische denkprocessen, alsook aan het begeleiden van veranderingstrajecten. En zo komt de noodzaak tot wetenschappelijk onderbouwde inzichten in beeld.**

Het boek van Burton en Obel is een standaardwerk dat enerzijds in de diepte gaat door het organisatieonderzoek van de laatste veertig jaar bondig samen te brengen per organisatiethema of variabele en anderzijds de vertaling maakt naar een specificatie van een configuratie – organisatiedesign genoemd – in termen van performance of output. De verkende organisatieconfiguraties zijn de simpele structuur, de functionele organisatie, de divisionele configuratie, de matrixorganisatie, de ad-hocorganisatie, de bureaucratie en de internationale organisatie (netwerken). De organisatiekenmerken worden gemeten op basis van variabelen zoals complexiteit (horizontale, verticale en geografische differentiatie), mate van formalisatie, centralisatie (van besluitvorming), coördinatie en controle. Kortom, het handboek beoogt in het verlengde van een aantal onafhankelijke variabelen een beeld te geven

## HRM: meer dan aansturen van medewerkers alleen

Erik Henderickx

van de meest – wetenschappelijk onderbouwde – optimale configuratie zoals hier voor vermeld.

Het boek bespreekt een aantal onafhankelijke variabelen die klassiek in de wetenschappelijke literatuur als relevant voor organisatieconfiguraties worden getypeerd. Zo komen per hoofdstuk telkens aan bod:

- 1 het type leiderschaps- en managementstijl (het Quinn-model met de acht typen, de relatie tussen leiderschap en persoonlijkheidskenmerken zoals flexibiliteit, interne 'locus' van controle en de 'need for achievement', 'theory Y en X', et cetera;
- 2 het organisatieklimaat, waarbij ook organisatiecultuur wordt betrokken; er zijn variabelen zoals autonomie, cohesie, vertrouwen, tijdsdruk, het tolereren dat risico's mislukken, erkenning, eerlijkheid en innovatiegerichtheid; de twee invalshoeken resulteren in cultuurtypen zoals een groeps-, een ontwikkelings-, een rationeel en een intern procesgericht klimaat; elk type kan dan worden gescoord op de voorheen genoemde kenmerken (vertrouwen...);
- 3 organisatiegrootte en organisatiecompetenties ('capabilities'): de vraag wat zijn de mogelijkheden/beperkingen naar het organisatiedesign;

- 4 de organisatieomgeving is een klassieke contingentievariabele: er wordt ingegaan op typeringen zoals (on)zekerheid, vijandigheid, complexiteit... wat klassieke onderwerpen zijn bij de strategiediscussie, waarbij onder meer de vraag wordt geformuleerd hoe de omgeving kan worden beïnvloed;
- 5 de technologievariabele linkt evident ook met de vraag naar de meest relevante organisatieconfiguratie in termen van bijvoorbeeld coördinatie, controlemechanismen, formalisatie, et cetera;
- 6 evident uit het voorgaande volgt ten slotte de gehanteerde strategiekeuze onder meer gestoeld op Miles en Snow (1978) en Porter (1980).

Als rode draad wordt in de diverse hoofdstukken de case van de Scandinavische luchtvaartmaatschappij SAS uitgewerkt, in de verschillende historische fasen die deze onderneming doorlopen heeft, rekening houdend met de besproken variabelen om de organisatiebijsturing te verduidelijken. Andere cases worden in de laatste hoofdstukken gegeven en beargumenteerd, naast oefeningen om zelfstandig een organisatiecompetentie te verwerven.

Op basis van de wetenschappelijke bevindingen uit het wetenschappelijke organisatieonderzoek worden telkens enkele (hypo)thesen geformuleerd in termen van: 'If... then'. Zo is er bijvoorbeeld de stelling: 'If the strategy is analyser with innovation, then the configuration should be a matrix or divisional configuration' (pagina 265). Deze proposities zijn verwerkt naar een geautomatiseerd kennissysteem op een cd-rom, die het de lezer mogelijk maakt systematisch via de diverse variabelen de actuele situatie en de gewenste situatie van de eigen organisatie in te voeren teneinde wetenschappelijk

beargumenteerd inzicht te krijgen in de meest relevante organisatieconfiguraties. De cd-rom heet dan ook de 'organizational consultant'.

Wat is nu de meerwaarde voor HRM? HRM omvat meer dan aansturing van medewerkers. De uitbreiding van HRM naar een strategische discussie over de meest relevante organisatieconfiguratie geeft HRM de mogelijkheid beargumenteerd mee te discussiëren over hoe de organisatie kan worden vormgegeven om de performance te verhogen zonder daarom continu de wetenschappelijke literatuur op te volgen. Bovendien is het verrijkend – bijvoorbeeld bij een discussie over de organisatiecultuur – snel een overzicht te verwerven van de organisatieliteratuur ter zake en gefundeerd argumentatie in de discussie aan te brengen. Het boek van Burton en Obel is precies die wetenschappelijke 'tool' die het vak van HRM kan verrijken. Ook binnen opleidingstrajecten P&O is dit boek een relevant en wetenschappelijk onderbouwd werkboek gebleken. Kortom, een aanrader voor hen die ook de organisatieconfiguratie willen leren doorgronden.

---

Bibliografische gegevens:

Burton, R.M. en Borge O. (1998/2000). *Strategic Organizational Diagnosis and Design, Developing Theory for Application*. Boston/Dordrecht/Londen: Kluwer Academic Publishers, 478 pag., 2<sup>e</sup> druk.