



## Hiërarchie tussen de oren



Hiërarchie kent vele gezichten en bijklanken. De ene gruwet ervan, de ander houdt van duidelijkheid en orde. Sommige bedrijfstakken ontkomen niet aan strikte functiescheidingen, duidelijke lagen en dito werkprocessen. Maar in veel organisaties is de koers gericht op integraal werken, ontschotten, samenwerken, eigenaarschap en verkorten van werkprocessen. Logisch, want waarom in hokjes denken in plaats van aan de klant? Maar de werkelijkheid is vaak wat weerbarstiger.

Organisaties die een duidelijke stap hebben gemaakt in hun structuur naar meer zelfsturing, zelforganisaties, eigenaarschap en professionele vrijheid, merken vaak dat onwennigheid en ineffectiviteit het gevolg zijn. Geen wonder: als 'strakkere' organisaties plotseling 'losser' worden, reageren medewerkers verschillend.

Sommige medewerkers wentelen zich in de nieuwe vrijheden en ontwikkelen razendsnel een zelforganiserend zelfbestuur. Nieuwe klassieke koninkrijkjes ontstaan, met veel vrijheid, minder afstemming en een ongrijpbaar enthousiasme. Het eigenaarschap is hier wat teveel van het goede ...

Andere medewerkers ervaren nog veel mentale hiërarchie van vroeger en zijn minder gewend geraakt, om zelf het voortouw en de verantwoordelijkheid te nemen. In hun ogen betekent de nieuwe vrijheid vaak koersloosheid, rommeligheid en een gebrek aan leiderschap 'van boven'.

Snelle oplossingen naar eigenaarschap bestaan helaas niet. Hiërarchie en eigenaarschap blijken immers geen termen te zijn van rationele organisatiestructuren, managementlagen en nieuwe verantwoordelijkheden, maar met name een kwestie van organisatiecultuur en mentaliteit. Veel beter is het dan ook, om de aandacht en het vergrootglas op deze 'zachte' aspecten te leggen. Stapsgewijs ontwikkelen & opvoeden luidt dan ook het grootmoedersadvies ...

Strategy	Culture	Change
----------	---------	--------