

Van papacratie naar klantencratie

dr. Marco de Witte

De ontwikkeling van bouwondernemingen kun je samenvatten als ‘papacratie, bureaucratie en klantencratie’. Vaak zijn het bedrijven die ooit zijn begonnen door een visionaire papa. Vervolgens werden ze groter en bureaucratischer. Nu zijn sommige van die bureaucratieën bezig zich te ontwikkelen tot ‘klantencratieën’, wat betekent dat klant- en marktgericht willen gaan werken. Het liefst ontwikkelen ze samen met opdrachtgevers binnen het kader van een bouwteam.

Als er in de bouwketen partijen bijkomen heeft dat consequenties voor de werkwijze. Competenties als ‘samenwerking’ en ‘klantgerichtheid’ worden belangrijker en komen dieper in de organisatie liggen. Dat betekent dat ook het leiderschap moet veranderen. In een functioneel, hiërarchisch model zitten de bazen aan de top en nemen alle beslissingen. Dat kan, want in een stabiel marktsegment kun je alle ketens vast organiseren, en service level agreement-achtige afspraken maken met klanten en toeleveranciers. Maar in de klantencratie werkt dat niet. Je moet met iedere afzonderlijke klantgroep een resultaat afspreken en daar een team opzetten. Die teams kun je niet top down aansturen, zeker niet wanneer je verschillende projecten met verschillende partijen uitvoert, in bouwteamachtige settings. Omdat er zoveel verschillende partijen zijn loont het niet om service level agreement afspraken te maken. Je moet met minimale organisatie een project kunnen draaien, waarbij de deal geldt voor de duur van het project. Dat is een stap die veel bouwondernemingen nog moeten maken.

De overstap van bureaucratie naar klantencratie is lastig, want afleren kost meer kracht dan aanleren. Het betekent dat je niet alleen je eigen interne processen moet reorganiseren, maar ook de aansluiting op de externe processen in de bouwketen. Het is verleidelijk, maar onverstandig, om je met

het hele bedrijf op de nieuwe manier van werken te storten. Daarmee breng je de stabiliteit van je organisatie in gevaar. Het is beter om de bureaucratie nog even intact te laten en de nieuwe wereld van het klantencratische werken voorzichtig te verkennen. Een management development programma kan daarbij helpen. Het is een prima middel om een aantal talenten binnen je bedrijf de gelegenheid te bieden om samen met de opdrachtgever en eventueel andere partijen een extern traject te ontwikkelen. In veel management development-trajecten en mba’s wordt gewerkt met casussen binnen het bedrijf, dat is relatief veilig. De uitdaging van zo’n programma is juist dat de je naar buiten treedt, en met je visie anderen probeert te stimuleren om eraan deel te nemen.

Meestal zijn rond de vijftien deelnemers betrokken bij een management development-programma, opgedeeld in twee of drie projecten. De deelnemers aan het programma zijn managers die langer dan vijf jaar aan het werk zijn. Soms zijn ze al wat langer bezig zijn, maar zijn ze nu op het punt in hun carrière aanbeland dat ze doorgroeien naar strategische vraagstukken en general management. Een aantal heeft de ambitie om snel door te stoten naar de top.

Bij TSM vragen we de teams om te bedenken met welke klant ze zouden willen werken. Vervolgens trekken we die klant in het traject. We zetten de partijen in een laboratorium-achtige setting waarbinnen het hele project wordt bedacht en uitgevoerd. Binnen zo’n setting kunnen de deelnemers een visie ontwikkelen op voorwaartse integratie. Een belangrijk onderdeel het programma is stakeholder management. Hoe krijg je verschillende partijen aan tafel? Je wilt een project dat waarde creëert voor je organisatie, je opdrachtgever, en de gebruikers. Al partijen hebben verschillende belangen. Je moet de verwachtingen in de loop van zo’n proces goed managen.

Het is best eng om een paar wilde jongens en externe docenten op een klant af te sturen. Daarom is het belangrijk dat het project een sponsor heeft, het liefst iemand die zo hoog mogelijk in de organisatie zit. Een goede sponsor gelooft in het belang van vernieuwing en is bereid om aandacht te geven aan het project. Indien nodig zorgt hij voor middelen. Een terugkerend probleem voor het management development programma is dat de deelnemers het naast hun gewone werkzaamheden moeten doen. Daardoor ontstaat een spanningsveld tussen het gewone werk en het project. Het zou beter zijn om het project in de middelentoewijzing te behandelen als ieder ander project en de deelnemers op zijn minst twee dagen in de week vrij te stellen. Daar is lef voor nodig.

De rubriek 'Organisatiekunde' is gebaseerd op interviews met Marco de Witte, arbeids- en organisatiesocioloog en verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en de TSM Business School. Daarnaast is hij partner bij HGRV Adviseurs Managers.

marcodewitte@speakersacademy.eu

