

Structuurbehoefte als ergonomisch organisatieprincipe.

Introductie van het 3T-Model.

Gerard F. Dekker en Helger S. Siegert

Dit artikel beschrijft de ontwikkeling en toepassing van het 3T-Model. Dit model en aanverwant instrumentarium is gericht op het diagnosticeren en optimaliseren van de onderlinge afstemming van structuur¹ en structuurbehoefte² binnen organisaties.

De relevantie voor het vakgebied van de ergonomie is gelegen in de mogelijkheid hiermee bij te dragen aan het mensgericht ontwerpen, resources en managen van organisaties en functies. Een ontwikkeling die aansluit bij de toegenomen belangstelling onder ergonomen voor Organizational Design And Management (IEA Congres, 2006).

Inleiding

Dit artikel beschrijft de achtergronden en toepassing van een instrument in ontwikkeling en de toetsing daarvan in de praktijk. Vervolgens wordt beschreven op welke wijze de behoefte aan structuur op individueel niveau verbonden kan worden met structuurkenmerken op het niveau van functies en organisaties. In het hoofdstuk 'Methodiek' worden het model, het instrumentarium en de achterliggende filosofie beschreven.

De resultaten worden gepresenteerd in de vorm van een pilot waarin het model en instrumentarium zijn toegepast. Deze pilot bestond uit 17 teamworkshops binnen een financiële organisatie, waaraan 215 medewerkers, leidinggevend en managers hebben deelgenomen.

In de discussie en conclusie wordt nader ingegaan op de toegevoegde waarde van het 3T-Model in de praktijk en de positie daarvan ten opzichte van aanverwante structuurbenaderingen binnen de organisatie- en menswetenschappen.

Informatie auteurs:

Auteurs

Dr Gerard F. Dekker is registerergonoom en registerarbeids- en organisatiekundige en werkt als Senior Ergonoom bij Shell Health.

Ing. Helger S. Siegert is registerveiligheidskundige en registerarbeids- en organisatiekundige en heeft een eigen adviespraktijk, Triple T Consultancy.

Correspondentieadres:

Dr Gerard F. Dekker, gerard.dekker@shell.com;
Helger Siegert, helger@3tc.nl

1. Onder structuur verstaan de auteurs alle relationele, beleidsmatige en technische sturingsmechanismen binnen een organisatie. Structuur kan in de ruimste zin worden gezien als het samenspel tussen primair proces, functies (afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en de aansturing hiervan (het management). Volgens De Leeuw (2000) gaat het bij structuur om alle relatiepatronen die het functioneren bepalen. Botter, Boer en Fisscher (1994) verstaan onder structuur het geheel van relatief duurzame afspraken die noodzakelijk zijn voor het doelmatig functioneren van een organisatie. Wikipedia verstaat onder organisatiestructuur de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld en de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht.
2. Op individueel niveau wordt structuurbehoefte gedefinieerd als de mate waarin het individu zich gesteund wil voelen door structuur en aansturing. Op organisatie-niveau wordt structuurbehoefte gedefinieerd als de soort en hoeveelheid structuur die een organisatie denkt nodig te hebben om de complexiteit te beheersen.

Methodiek

Achtergronden en ontwikkeling

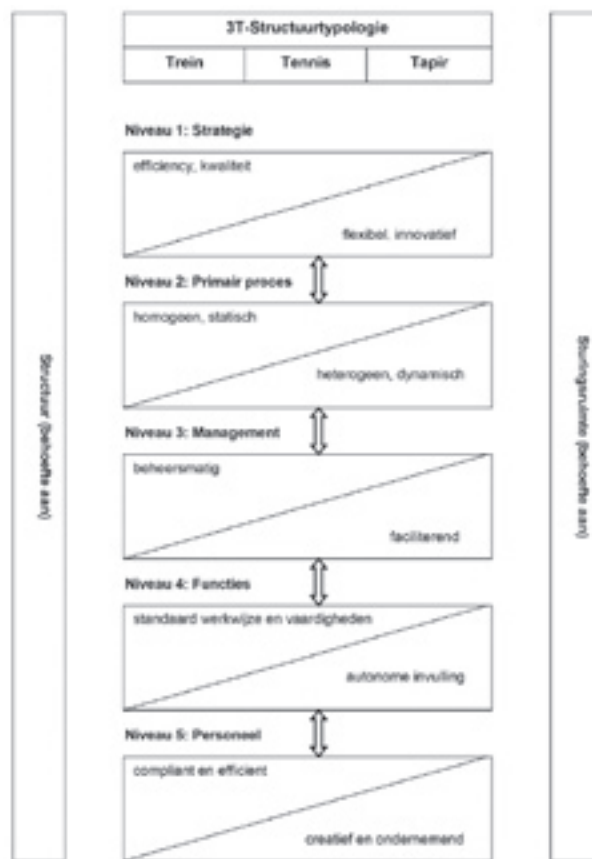
Het 3T-Model kan worden beschouwd als een aanvulling op bedrijfskundige structuurbenaderingen zoals de Moderne Sociotechniek beschreven door van Amelsfoort e.a. (1998; 1999; 2002) en 'Structure in Fives' van Mintzberg (1992). De Moderne Sociotechniek streeft naar het bevorderen van de kwaliteit van arbeid, organisatie en samenwerking door toewijzing van volledige taken en regelcapaciteit³ aan zelfsturende teams. Mintzberg beschrijft vijf organisatietypes die onderling verschillen qua soort en hoeveelheid structuur (o.a. bureaucratie en adhocratie). Deze benaderingen zijn echter gericht op de organisatorische context en trekken de grens bij het individu.

Het 3T-Model gaat daarentegen uit van de behoefte aan structuur op het niveau van het individu en de interindividuele verschillen daarin. De hoofdgedachte achter het 3T-Model is dat er een goede afstemming behoort te zijn tussen structuur en structuurbehoefte op verschillende niveaus in de organisatie.

Binnen het kader van het 3T-Model worden onder structuur alle relationele, beleidsmatige en technische sturingsmechanismen verstaan binnen een organisatie. Structuur in deze betekenis hangt nauw samen met sturingsruimte: meer/minder (opgelegde) structuur betekent meer/minder sturingsruimte. Anders gezegd: "structuur definieert de (resterende) sturingsruimte". Het begrip sturingsruimte heeft raakvlakken met het Sociotechnische begrip regelcapaciteit.

De begrippen structuurbehoefte en sturingsruimte worden ook binnen de pedagogiek gehanteerd (o.a. Montessori onderwijs). Binnen het kader van het 3T-Model worden deze begrippen toegepast op medewerkers en vervolgens geëxtrapoleerd naar hogere structuurniveaus. Het 3T-Model (fig.1) gaat er van uit dat de behoefte aan structuur zowel vanuit het medewerkerniveau (bottom-up) als vanuit de strategie (top-down) kan worden gedefinieerd.

Verondersteld wordt dat medewerkers en organisaties optimaal functioneren indien er een goede onderlinge afstemming is op alle structuurniveaus.



Figuur 1. Het 3T-Model, drie structuurtypen op vijf organisatieniveaus

Deze hoofdgedachte is uitgewerkt tot een theoretisch model, een drietal archetypische metaforen, een vragenlijst met sleutel en een groepsprofiel. Deze vormen samen de 3T-Methodiek, een hulpmiddel om te komen tot een betere afstemming tussen organisatie (strategie, primair proces, management⁴), functies en mensen aan de hand van structuurkenmerken. Deze methodiek is getest in een pilot, welke is uitgevoerd binnen een financiële organisatie.

Het 3T-Model

Het 3T-Model in figuur 1 gaat er van uit dat medewerkers verschillend reageren op structuur en aansturing. In de Moderne Sociotechniek is regelcapaciteit het leidende principe bij de vormgeving van structuur en

3 Regelcapaciteit binnen de Sociotechniek verwijst naar de mogelijkheid om zowel intern (speelruimte) als extern (participatie en interactiemogelijkheden) te regelen (Amelsfoort van, 1999).

4 Management. Een manager kan op twee manieren activeren:

1. Indirect. Door het ontwikkelen van een effectieve, instrumentele organisatie: missie, strategie, structuur, cultuur en systemen. Dat is de engere betekenis van management.
2. Direct: In rechtstreekse interactie met zijn mensen: door hen te instrueren, overtuigen, begeleiden, adviseren, motiveren en te inspireren. De laatste manier van leidinggeven noemen we leiderschap (Swieringa & Wierdsma, 2007).

aansturing. Het 3T-Model voegt daaraan toe dat de behoefte aan structuur en sturingsruimte dynamisch is en afhangt van de persoon, de functie en de organisatie. Het gaat er in de 3T-Methodiek niet om zoveel mogelijk sturingsruimte te bieden aan de medewerkers. Het gaat er wel om dat in verschillende situaties en op elk van de vijf niveaus in figuur 1 de specifieke behoefte aan structuur kan worden aangeboden.

Afhankelijk van de vastgestelde structuurbehoefte zal iedere organisatie haar eigen accenten moeten leggen, rekening houdend met de benodigde creativiteit en ondernemingszin, maar anderzijds ook met het belang van efficiency en compliance⁵.

Medewerkers zijn doorgaans ofwel creatief en ondernemend, of neigen juist naar de andere kant van het spectrum en zijn dan vooral efficiënt en compliant. In de praktijk zien we veelal mengvormen, alhoewel mensen en/of organisaties die op beide fronten excelleren tamelijk zeldzaam zijn.

In het 3T-Model zijn structuur en sturingsruimte complementair, evenals de daarmee samenhangende creativiteit en compliance of innovatie en efficiency. De consequentie is dat wanneer eenzijdig wordt ingezet op creativiteit en innovatie dit ten koste zal gaan van de efficiency en compliance. Omgekeerd geldt overigens het zelfde.

Boonstra en de Caluwe (2006) wijzen op de paradoxale situatie binnen organisaties, waarin de behoefte aan controle en beheersing conflicteert met innovatie en vernieuwing en waarin het uitzetten van een heldere koers en krachtadige sturing op gespannen voet staan met verkennen, experimenteren en zelfsturing. Het 3T-Model neemt deze paradox niet weg, maar helpt wel een positie te bepalen tussen enerzijds de beheersing van routines en risico's en anderzijds het benutten van kansen en creativiteit.

In het 3T-Model zijn vijf organisatieniveaus tussen twee flanken geplaatst: de behoefte aan structuur (linker flank) en de behoefte aan sturingsruimte (rechter

flank). De bandbreedte tussen beide flanken is in drie structuurtypen verdeeld: Trein, Tennis en Tapir. Deze worden toegelicht in het volgende hoofdstuk.

Drie typen

Binnen het 3T-Model gebruiken we drie metaforen die elk een aantal specifieke kenmerken van de mens als ook een aantal structuurkenmerken van organisaties typeren. De onderscheidende factor binnen deze typen is het begrip structuurbehoefte. Zowel op het individuele niveau als op het niveau van functies en organisatie (strategie, processen, management), onderscheiden wij de volgende typen (metaforen). De Treinmetafoor wordt gebruikt indien de structuurbehoefte groter is dan de behoefte aan sturingsruimte. De Tennismetaphoor wordt gebruikt indien de structuurbehoefte en de behoefte aan sturingsruimte min of meer gelijk zijn. De Tapirmetafoor wordt gebruikt indien de sturingsbehoefte groter is dan de behoefte aan structuur. Deze structuurbehoefte verschilt overigens zowel in hoeveelheid als in soort.

Het organisatietype Trein staat voor structuur en directieve aansturing, waarbij associaties denkbaar zijn met spoorrails, bovenleiding, spoorboekje, dienstregeling en verkeersleiders. Dit type organisatie heeft vergeleken met de andere typen een gesloten en relatief complexe structuur.

Binnen dit type organisaties wordt van leidinggevend en medewerkers verwacht dat zij zich makkelijk schikken naar het beleid en aanverwante procedures binnen de organisatie (compliance). Een organisatie met een Treinstructuur draait hoofdzakelijk op directieven, regels en vertrouwde routines. Tussen management en medewerkers bestaat een wederzijdse, doch hiërarchische (verticale) afhankelijkheid. Een teveel aan Treinstructuur kan ontaarden in bureaucratie.

Het menstype Trein voegt zich qua denken en han-

Tabel 1: Organisatietype Trein

Aspect	Kenmerk
Strategie:	De strategie is normatief en gericht op efficiency en kwaliteit.
Primair proces:	Het primaire proces is repetitief van aard en niet onderhevig aan snelle veranderingen.
Management:	Het management is directief en instrumenteel van aard, met een sterke focus op het beheersen van risico's en routines.
Functies:	Functies en vaardigheden zijn in hoge mate gestandaardiseerd.

⁵ Compliance geeft de mate aan waarin mensen zich voegen naar het beleid, de formele structuren, processen, procedures en regels binnen een organisatie. Anders gezegd: opvolging, naleving.

Tabel 2: Organisatietype Tennis

Aspect	Kenmerk
Strategie:	Strategie is gericht op flexibiliteit.
Primair proces:	Wat er gedaan wordt staat vast, de uitvoeringswijze is echter vrij binnen gestelde kaders.
Management:	Het management is verbindend en coachend en gericht op het borgen van de interactie en samenwerking.
Functies:	Functies zijn vastomlijnd, doch met voldoende vrijheid voor individualisering van werkwijze en vaardigheden.

delen, maar ook gevoelsmatig gemakkelijk naar zijn organisatorische omgeving. Dit kenmerk gaat samen met een relatief sterke behoefte aan structuur en aansturing. Indien aan deze structuurbehoefte tegemoet gekomen wordt, onderscheiden zij zich door hun snelheid, efficiency en compliance, casu quo het nauwgezet volgen van procedures en regels.

De metafoer Trein heeft zowel betrekking op medewerkers als op leidinggevend en managers. Kenmerkend voor dit type medewerker of manager is dat zij het beste tot hun recht komen binnen formele kaders en functies, waarin onder andere taken, verantwoordelijkheden en uitvoeringswijzen nauwkeurig zijn gedefinieerd. Indien deze structuur niet in voldoende mate aanwezig is, kan dit door directieve aansturing worden gecompenseerd.

De keerzijde van het Treintype is gelegen in de beperkte flexibiliteit en een zeker conformisme, in de trend van "Zo doen we dat nu eenmaal". Treinen streven naar veiligheid, vermijden daarom risico's en houden vast aan vertrouwde routines.

Het organisatietype Tennis verwijst naar een dynamische, relationele structuur die associaties oproept met de tennissport. Hierbij wordt de structuur gevormd door een horizontaal speelveld, eenvoudige spelregels en de interactie tussen gelijkwaardige spelerspartners.

Dit type organisatie heeft een semi-open structuur die bestaat uit eenvoudige kaders en regels. Binnen deze structuur vindt uitvoering en onderlinge afstemming van taken plaats op basis van interactie, waardoor dit type structuur erg flexibel is.

Tussen leidinggevend en medewerkers bestaat een wederzijdse, op gelijkwaardigheid gebaseerde (horizontale) afhankelijkheid. De stijl van leidinggeven is verbindend en coachend.

Indien de tennisstructuur binnen een organisatie gaat overheersen gaat dat ten koste van de besluitvorming. Net als bij het echte tennis kan de interactie dan uitmonden in eindeloze rally's.

Het menstype Tennis is zowel qua denken als handelen communicatief ingesteld. Het gevoelsleven wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van de samenwerkingsrelaties. Dit kenmerk gaat samen met de behoefte aan interactie met gelijkwaardige spelerspartners en een structuur die deze interactie ondersteunt, zoals een horizontaal speelveld en eenvoudige regels. Indien genoemde condities geboden worden, zijn Tennistypes flexibel, dynamisch en communicatief.

Harmonie, wederkerigheid en volwassen verhoudingen (zowel steunend als uitdagend), maar ook onderlinge competitie en het opzoeken van confrontaties passen binnen deze vorm van samenwerking. Dit "dualisme", waarin zowel wordt gestreefd naar samenwerking als naar kansen om individueel te scoren, kan tot spanningen leiden. Relaties en verbondenheid zijn fundamenteel voor dit type.

De tapir is een bedreigde diersoort die alleen nog in de jungle van Zuidoost-Azië en Midden- en Zuid-Amerika leeft. Het zijn solitair levende dieren die eigenlijk alleen ten behoeve van de voortplanting contact zoeken met soortgenoten.

Tabel 3: Organisatietype Tapir

Aspect	Kenmerk
Strategie:	Strategie is gericht op innovatie.
Primair proces:	Primair proces is heterogeen, dynamisch
Management:	Het management is faciliterend en gericht op het creëren van kansen en het benutten van creativiteit.
Functies:	Functies zijn niet of nauwelijks gedefinieerd en bieden veel ruimte aan een individuele invulling.

Het organisatietype Tapir verwijst naar de natuurlijke habitat van tapirs. Analoog aan deze organische, ecologisch geordende omgeving, wordt de Tapirorganisatie gekenmerkt door een minimum aan hiërarchie, structuur en van boven opgelegde regels, waardoor ruimte ontstaat voor autonomie en creativiteit.

Deze open structuur is vooral gericht op het creëren van kansen voor het benutten van creativiteit en innovatief potentieel. De keerzijde van dit type organisatie is dat deze zich moeilijk laat sturen.

Het menstype Tapir is onafhankelijk in zijn denken en doen en tot op zekere hoogte ook in de gevoelsmatige beleving daarvan. Om zich goed te voelen en goed te functioneren heeft de Tapir daarom eerder vrijheid nodig dan structuur of aansturing. Indien deze ruimte geboden wordt komen de kwaliteiten van de Tapir vanzelf boven. Tapirs zijn dan zeer nieuwsgierig, creatief en ondernemend.

Tapirs reageren goed op faciliterend leiderschap, maar conformeren zich moeilijk aan directieve vormen van structuur en aansturing; deze ondermijnen immers de autonomie en creativiteit. In dat geval probeert de Tapir zijn doel te bereiken buiten de knellende structuur om (opportunistisch). Een andere keerzijde van dit onafhankelijke en creatieve denken is dat de Tapir daarmee de kans loopt de aansluiting met de omgeving te verliezen.

Na deze uiteenzetting van het model behandelen we vervolgens hoe dit model gebruikt kan worden om conflicten te analyseren, welke instrumenten ontwikkeld zijn om spanningen in kaart te brengen en enkele implicaties van het model bij toepassing op personeelsbeleid en management.

Conflicten analyseren met het 3T-Model

Het menstype Trein zal zich het meeste thuisvoelen binnen een Treinstructuur en daarbinnen ook het beste functioneren. In een Tennisstructuur zal een Trein problemen ondervinden als er te veel flexibiliteit wordt verlangd. Binnen een Tapirstructuur zal een Treintype echter gauw vastlopen, omdat gewenste en geboden structuur zodanig ver uiteen liggen dat het voor de Trein vrijwel onmogelijk is hierin goed te functioneren. Er is dan sprake van een structuurconflict.

Het zelfde geldt overigens voor een Tapir binnen een Treinstructuur. Treinstructuur belemmert de autonomie en creativiteit van de Tapir, waarbij existentiële spanningen onvermijdelijk zijn. In een Tennisstructuur zullen er voor de uitgesproken Tapirs

ook spanningen zijn, maar deze zullen over het algemeen hanteerbaar zijn.

De Tennisplayer komt het best tot zijn recht in een Tennisstructuur en zal binnen de aangrenzende structuren Trein en Tapir wel spanningen ervaren, maar deze zullen doorgaans wel hanteerbaar zijn.

Bij de meeste mensen zijn kenmerken aanwezig van alle typen waarvan er meestal slechts één dominant is. Door deze mengvormen is aanpassing mogelijk aan andere structuurtypes. Als aanpassing aan een ander structuurtype echter niet mogelijk is, zal de Trein aan de noodrem trekken en zal de Tennisser de scheidsrechter roepen. De Tapir zal de confrontatie aangaan of anders de knellende structuur ontwijken of verlaten.

Hulpmiddelen bij gebruik van het 3T-Model

Op basis van het 3T-Model is een vragenlijst (met 18 vragen) ontwikkeld, aan de hand waarvan een individueel beeld wordt gevormd van de behoefte aan structuur en sturingsruimte. De meerkeuzeantwoorden corresponderen met een driepuntsschaal voor structuur en sturingsruimte.

Voorbeelden van vragen uit deze lijst zijn:

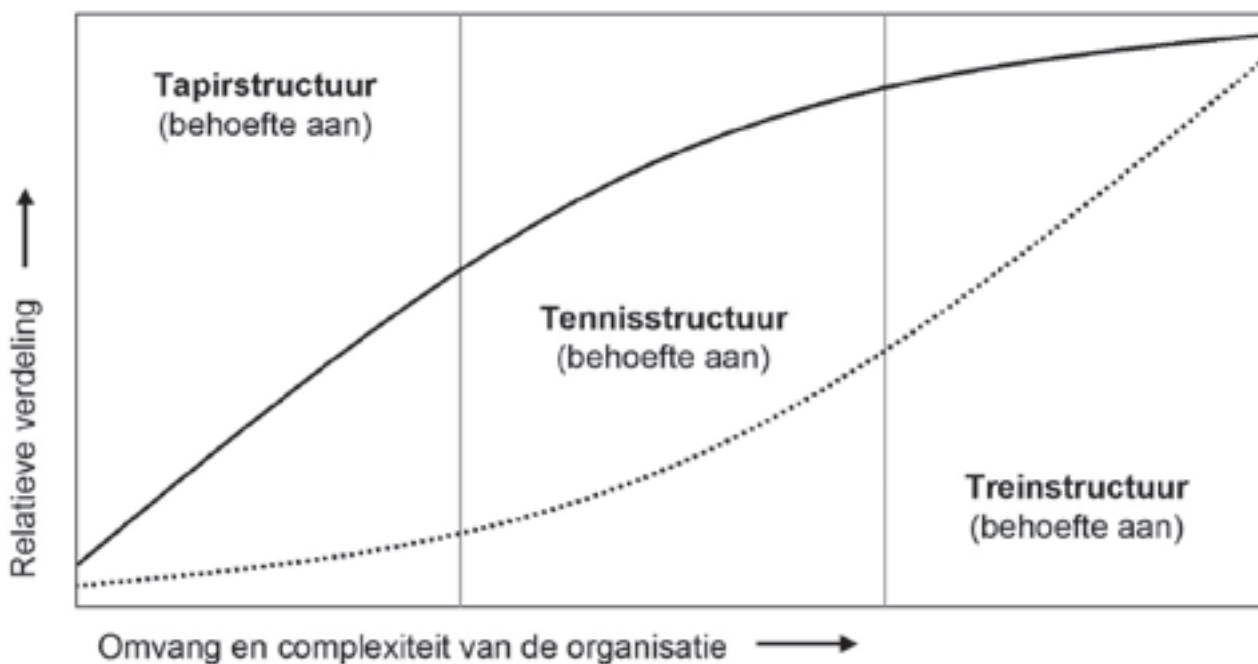
Op welke wijze wilt u betrokken zijn bij visie- en/of besluitvorming binnen uw team of organisatie?

- A Ik zie dit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- B Ik vaar mijn eigen koers.
- C Ik laat dit graag over aan mijn management.

Vindt u het prettig om houvast te hebben aan vaste afspraken (regels, procedures, werkinstructies etc.) bij uw werkzaamheden?

- A Ik ervaar ze al gauw als belemmerend.
- B Ja, vaste afspraken geven houvast.
- C Ja, zolang iedereen zich ook aan die afspraken houdt.

Door middel van een sleutel worden 18 punten verdeeld over de drie typen, wat resulteert in een individueel profiel. De individuele vragenlijsten worden in een teamsessie ingevuld, waarna plenair de typen en profielen worden toegelicht. Door team- of afdelingsprofielen op te stellen en te bespreken, krijgen de typen of onderlinge relaties extra betekenis. De ervaring heeft geleerd dat vrijwel elk team en teamlid zich in hoge mate herkennen in het 3T-Profiel. Vaak levert alleen al het invullen van de vragenlijst



Figuur 2. Relatieve verdeling van 3T-structuur als functie van omvang en complexiteit van organisaties

en het gemeenschappelijk opstellen van een groepsprofiel het benodigde inzicht op. Een volgende stap is het benoemen van de fricties binnen de structuur, de samenwerking en het leiderschap. In de bovenbeschreven werkwijze wordt het schema uit figuur 1 bottom-up ingezet.

In tabel 4 vindt u een voorbeeld van een teamprofiel. In dit profiel ziet u dat Janneke haar hoogste score heeft in kolom T2, welke correspondeert met het type Tennis. Karels type is Trein, terwijl de score van Joop verwijst naar de Tapir. Hans heeft een score die gelijk is verdeeld over de drie metaforen. Zo'n gelijkmatige verdeling komt niet vaak voor. Verondersteld wordt dat deze zogenaamde Triple T typen makkelijker kunnen schakelen tussen verschillende vormen van structuur en aansturing. Deze mensen missen echter een uitgesproken identificatie met één van de drie types.

Tabel 4: 3T-Teamprofiel

TEAM	Uitkomst			
	Trein	Tennis	Tapir	Triple T
Janneke	4	9	5	
Karel	8	4	6	
Joop	3	4	11	
Hans	6	6	6	+
Teamprofiel	21	23	28	

Implicaties 3T-Model

Het 3T-Model kan een praktisch hulpmiddel zijn bij het ontwerpen en managen van organisaties en het rekruteren van personeel in samenhang met de strategische doelen. Bij deze benadering wordt het schema uit figuur 1 top-down doorlopen. De inrichting en management van de organisatie hangt sterk samen met de aard van het primair proces en de omvang en complexiteit van de organisatie. Met behulp van het 3T-Model kan in de vorm van gesprekken, interviews of workshops worden nagegaan waar binnen een team of organisatie de accenten liggen en in hoeverre deze overeenstemmen met de theoretisch optimale structuurcompositie.

In figuur 2 worden drie structuurcomposities weergegeven in overeenstemming met de aard, omvang of complexiteit van een organisatie, afdeling of team. De ruimte onder de stippellijn laat de omvang van Treinstructuur zien als functie van de omvang en/of complexiteit van de organisatie. De Tennisstructuur bevindt zich tussen de stippellijn en de ononderbroken lijn. De ruimte boven de ononderbroken lijn representeert de Tapirstructuur, welke krimpt naarmate de omvang en/of complexiteit van de organisatie toeneemt.

De drie typen zijn, in onderling verschillende verhoudingen, ook terug te vinden in elk van de drie verticale vlakken. In het linker vlak is de (behoefte aan)

Tapirstructuur dominant. In het middelste verticale vlak is dat de (behoefte aan) Tennisstructuur en in het rechter vlak de (behoefte aan) Treinstructuur. Uit de figuur wordt duidelijk dat er geen ideaal type bestaat in termen van de drie T's. De juiste samenstelling hangt af van de (strategische) doelstellingen en de daarmee samenhangende processen, management, functies en personeel. Een verandering in strategie van innovatie naar efficiency heeft uiteraard gevolgen voor de verdeling van typen in de organisatie, de afdeling of het team.

Gevolgen voor personeelsbeleid

Op basis van de representatie in figuur 2 kan, met de strategie van de onderneming als uitgangspunt, nagedacht worden over de inrichting van het primair proces, de functies en de aansturing hiervan, het management. Daarmee is een belangrijk deel van de organisatie gedefinieerd, echter nog niet het personeelsbeleid.

De essentie van het 3T-Model is niet alleen gelegen in de specificatie van structuur en personeelsbeleid, maar vooral ook in het 'matchen' van beide. Zo impliceert de keuze van een Trein-, Tennis- of Tapirstructuur tevens het rekruteren en ontwikkelen van medewerkers met een Trein-, Tennis- of Tapirprofiel.

Gevolgen voor management

Onze ervaring is dat dit model verhelderend werkt voor leidinggevendenden: zowel voor het worstelen met hun eigen rol, als voor het beter brijpen en aansturen van medewerkers en het inrichten van de organisatie. Met dit bewustzijn dient zich de mogelijkheid aan om een differentiatie aan te brengen in structuur en aansturing, zodanig dat tegemoet gekomen wordt aan de specifieke behoefte aan structuur respectievelijk sturingsruimte van mens en organisatie. Daartoe is het niet zo dat leidinggevendenden de eigen authenticiteit moeten opgeven, maar wel zullen zij selectief moeten inspelen op de structuurbehoefte van medewerkers. Het gaat daarbij om stijlvariatie, zonder het eigen type (Trein, Tennis, of Tapir) te verloochenen.

Resultaten

Pilot

De 3T-methodiek is beproefd in een pilot binnen de financiële afdeling van een groot energiebedrijf. In het kader van gezondheid, welzijn en teamprestatie zijn 17 workshops georganiseerd, waarbij gebruik is gemaakt van de 3T-vragenlijst, -metaforen en -teamprofiel. Van de 267 medewerkers en leidinggevendenden die hiervoor zijn uitgenodigd, hebben er 215 (ruim 80%) deelgenomen.

Het doel van deze workshops was om leidinggevendenden en medewerkers inzicht te geven in het eigen profiel en het profiel van andere teamleden, maar ook om na te gaan in hoeverre deze profielen overeenstemmen met de aanwezige (of gewenste) structuur en stijl van leidinggeven.

Personeelsprofiel

Binnen de pilotgroep zijn twee subgroepen te onderscheiden: financiële/administratieve professionals en inkoop- en contractengineers. Het aantal deelnemers uit de eerst genoemde groep bedroeg 78, waarvan 3% Trein; 78% Tennis en 18% Tapir.

Binnen de afdelingen inkoop/contracten bedroeg het aantal deelnemers 137, waarvan 16% Trein; 63% Tennis, 19% Tapir en 1,5% Triple T.

Wanneer we de teamprofielen bekijken, blijkt dat het type Tennis het meest voorkomt, op grote afstand gevolgd door Tapir, terwijl Trein slechts een kleine minderheid is in beide afdelingen. Het TripleT profiel komt binnen de pilot slechts twee keer voor (1%).

Kenmerken van het management

Bij de bespreking van de teamprofielen blijkt dat de deelnemers wel een 'match' zien tussen personeelsprofiel en het management op teamniveau. Daarbij worden echter twee kanttekeningen geplaatst. In de eerste plaats ziet men in dat er zowel binnen de financiële als ook binnen de inkoop-/contractenafdelingen relatief veel procesmatig werk moet worden gedaan met een groot afbreukrisico dat snel, efficiënt en nauwgezet moet worden uitgevoerd. Typisch werk dat vraagt om Treinkwaliteiten. Bovendien wordt er in de pilotorganisatie gewerkt aan globalisatie, integratie en standaardisatie van processen. Beide observaties roepen de vraag op in hoeverre structuur en personeel nog wel bij elkaar passen. Zo bleek bijvoorbeeld dat de Tapirs weinig affiniteit hadden met de procedurele kant van het werk dat in dit type organisatie zo belangrijk is (zoals administratieve controles), terwijl de Treintypes dat type werk juist met veel plezier, zorg en aandacht uitvoerden.

De Tapirs bevonden zich doorgaans in specialistische of leidinggevende functies. Het merendeel van de leidinggevendenden was echter Tennisser en aangezien dat ook voor de medewerkers in het algemeen gold, werd de 'match' op het interpersoonlijke niveau in de meeste gevallen als goed beoordeeld. Ook waar deze 'match' minder goed was werd ineens veel beter begrepen waar de schoen wrong, waardoor meer begrip en respect ontstond voor de onderlinge verschillen in structuurbehoefte en kwaliteiten.

Veranderperspectief

De aanpak met het 3T-Model geeft een goed beeld van het veranderperspectief. Het invoeren van de benodigde veranderingen daarentegen is een stuk lastiger en vereist consequent verandermanagement.

Indien de activiteiten binnen de pilot door en met eigen mensen worden uitgevoerd dan lijkt het erop dat er wat betreft management en personeelsbestand een verschuiving nodig is in de richting van het type Trein. Er zal meer structuur en aansturing moeten worden aangeboden en er zullen (meer) mensen moeten worden ingezet die borg staan voor snelheid, efficiency en compliance. Dat zal ten koste gaan van het type Tennis, maar vanwege de benodigde communicatieve afstemming, flexibiliteit en dynamiek binnen de organisatie is het wel van belang is dat er voldoende Tennissers overblijven. De Tapirs blijven van vitaal belang om de organisatie scherp te houden, processen te verbeteren en innovatief te blijven. Ook is het van belang dat managers en medewerkers leren schakelen tussen en met de verschillende structuurtypes.

Discussie

Toepassing in de praktijk laat zien dat het 3T-Model goede mogelijkheden biedt om de structuurbehoefte bij het personeel te verbinden met de structuurkenmerken op het niveau van functies en organisatie. Het 3T-Model blijkt daarbij zowel reactief (diagnostisch) als proactief (als ontwerphulpmiddel) gebruikt te kunnen worden.

Volgens de Moderne Sociotechniek (Amelsfoort van, 1999) is het centrale probleem van veel organisaties dat de vormgeving niet meer aansluit bij de omgevingseisen. Het 3T-Model legt de vinger op een andere zere plek, namelijk het probleem dat de vormgeving en aansturing van organisaties niet meer aansluiten bij de persoonlijke structuurbehoefte van de medewerkers.

Daar waar het 3T-Model uitgaat van menstypen, trekt de Sociotechniek echter een grens.

Volgens Christis en Fruyties (1995) hanteert de Sociotechniek daarmee een correcte afbakening: sociologen verklaren gedrag met behulp van sociale en psychologen met behulp van psychische structuren.

Op het Paboforum (www.paboforum.nl) wordt een dialoog gevoerd over de competentie van onderwijzers met betrekking tot het inspelen op de individuele structuurbehoefte van de leerlingen of juist het ruimte bieden aan leerlingen die meer eigen sturingsruimte aankunnen. Hierbij wordt gewezen op het belang van differentiatie, zodat iedere leerling krijgt wat hij/zij nodig heeft. Dit is geheel in lijn met

de visie op management binnen het 3T-Model. Met deze op de pedagogiek gebaseerde benadering van structuurbehoefte kan het 3T-Model gezien worden als een aanvulling op de, vooral op sociologie gebaseerde Sociotechniek.

Doorewaard en de Nijs (1995) stellen dat de Sociotechniek en het personeelsbeleid integraal zouden moeten worden aangepakt omdat beide benaderingen elkaar aanvullen. Het 3T-Model past in deze visie en maakt een verbinding mogelijk tussen de Sociotechniek en de personeelsfunctie (HRM, P&O) van organisaties.

Behalve met de Sociotechniek heeft het 3T-Model ook overeenkomsten met de structuurtypering van Mintzberg (1992), waarbij de bureaucratische regimes gelijkenis vertonen met het Treinregime en de Adhocratie met het Tennis- en Tapirregime. Ook zijn er overeenkomsten met de door Weggeman (2000) beschreven I(mprovisatie)professional en de R(outine)professional. De eerste heeft overeenkomsten met de Tapir en de tweede met de Trein.

Hoewel het begrip structuurbehoefte in de psychoanalytische structuurbenadering niet expliciet wordt gehanteerd, beschrijft Manfred Kets de Vries in zijn boek 'De neurotische organisatie' vijf archetypische organisaties die kunnen worden opgevat als extreme vormen van de typologieën in het 3T-Model. In al deze organisatietypen staat de interactie tussen superieuren en ondergeschikten centraal. Volgens Kets de Vries (1984) staat het vast dat kortsluitingen in dit interactieproces het effectief functioneren van een organisatie ernstig bedreigen. Het 3T-Model sluit geheel aan bij deze opvatting en biedt hiervoor een veranderkundig perspectief.

Conclusie

Het 3T-Model kijkt integraal naar de "match" tussen structuur en structuurbehoefte op vijf organisatie-niveaus tussen strategie en individu. Dit helpt om de juiste mensen en structuren te koppelen aan de juiste taak. Het 3T-Model voegt daarmee een nieuwe manier van kijken toe aan het brede scala aan structuurbenaderingen.

Zowel voor managers en organisatieadviseurs als voor ergonomen die te maken hebben met functie- en organisatieontwerp biedt het 3T-Model een ontwerp-perspectief dat zowel mens- als organisatiegericht is. Het instrument is van grote waarde gebleken in onze adviespraktijk, maar is nog niet wetenschappelijk gevalideerd. Toepassing in de praktijk laat echter telkens weer zien dat de overeenstemming tussen de 3T-profielen en het beeld dat de respondenten hebben

van zichzelf, hun team en organisatie zeer groot is. Geconcludeerd wordt derhalve dat het 3T-Model als adviesinstrument uitstekend voldoet en een zinvolle aanvulling biedt op het scala aan hulpmiddelen voor het ontwerpen, bemensen en aansturen van organisaties.

Dankwoord

Het model en instrumenten zijn door de auteurs ontwikkeld in het kader van de masteropleiding arbeids- en organisatiekunde van het Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde (Sioo). Dank is verschuldigd aan ir. Brechtje Kessener voor de supervisie van de focusgroep waarbinnen dit concept is ontwikkeld en aan drs. Gerrit Philip die samen met de auteurs deel uitmaakte van de focusgroep. Tevens willen wij drs. Gerard Voskuilen, drs. David de Bruijn, ir. Paul Gerlings en onze collega's uit de consultatiegroep bedanken voor hun constructieve suggesties.

Literatuur

- Amelvoort, P. van. De Moderne Sociotechnische benadering . Een overzicht van de moderne sociotechnische theorie. ST Groep Vlijmen. 1999.
- Amelvoort, P. van. en H. Kuipers. Sociotechniek. Slagvaardig organiseren. Samenvatting Sieger Engbers. 1998.
- Amelvoort, P. van, G. Scholtes en J. van Jaarveld. Het organiseren van kennisintensieve processen, ST-groep, Vlijmen. 2002.
- Boonstra J.J. en L.I.A. de Caluwé. Intervenieren en veranderen – Zoeken naar betekenis en interacties. M&O Tijdschrift voor management en organisatie. 2006; VOLUME (3/4): 7-33.
- Botter C.H., Boer H. & Fisscher O.A.M..Industrie en Organisatie. Kluwer Bedrijfswetenschappen. 1994.
- Christis J. en B. Fruytier. 1995 Sociotechniek tussen Sociologische Theorie en Ontwerppraktijk., In: Eijnatten FM (Edr). Als het maar stroomt! Ulbo de Sitter Laveren tussen simpel en complex. Assen: Van Gorcum. (23-34).
- Doorewaard J.A.C.M. en W.F. de Nijs. 1995 Human Resources Mobilisation en Moderne Sociotechniek, In: Eijnatten FM (Edr). Als het maar stroomt! Ulbo de Sitter Laveren tussen simpel en complex. Assen: Van Gorcum. (85-92).

Kets de Vries M.F.R., D. Miller. De neurotische organisatie; irrationele onderstromingen van het management:[vert. Uit het Engels door P. Diderich]. Amsterdam-Brussel. De Management Bibliotheek. 1984.

Leeuw, A.C.J. de. Bedrijfskundig management. Primair proces, strategie en organisatie. Van Gorcum, Assen. 2000.

Mintzberg, Henry. Organisatiestructuren; [vert. Van Structure in fives: designing effective organisations.] Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde. 1992.

Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma, Lerend organiseren, Stenfort Kroese, Groningen 2007.

Versnel, Hans en Koppenol, Hans. Managing Drives. Pearson Education. Amsterdam 2003.

Wackers G.L.. Kwetsbaarheid van complexe technische systemen. Filosofie. 2006; 34 (5): 37-41.

Weehuizen R.. Mentaal Kapitaal. Een verkennende studie naar de psychologische dimensie van economische ontwikkeling. Den Haag: COS. 2006; ISBN 90-72863-18-6.

Weggeman M. Kennismanagement: de praktijk. Schiedam: Scriptum. 2000; ISBN 90 5594180 8.

Abstract

This article introduces a tool (3T) that has been developed to match people, jobs and organizations from a structure point of view. "Structure reliance", a new organizational design and management principle, underlies the 3T tool. This principle describes what kind of structure people need to perform their best, where structure means all managerial mechanisms, interpersonal as well as procedural and technical. Structure reliance is represented by three metaphors: Train, Tennis and Tapir, which characterize respectively a high, medium and low structure reliance and apply to individuals as well as organizations. The resulting 3T "people" profile can be compared with the organizational type to illustrate and discuss the match between people and their organizations. A case study involving 215 people is presented that tests the "3T tool" and also provides a clear understanding of the structure and resources required in terms of Train, Tennis and Tapir within the pilot organisation. 