

## HOOFDSTUK 37

# DE ROL VAN HRD EN E-HRM BIJ HET INVOEREN VAN ORGANISATIEVERANDERINGEN: EEN ROUTINE DYNAMICS-PERSPECTIEF

*Mireille Hubers en Tanya Bondarouk*

### INLEIDING

Het succes en het voortbestaan van organisaties is in belangrijke mate afhankelijk van het al dan niet slagen van organisatieveranderingen (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Burnes, 2004; Petrou et al., 2018; Zimmerman, 2011). Met *organisatieverandering* bedoelen we dat in de loop der tijd een of meer entiteiten – zoals banen, de bedrijfsstrategie, een product of de organisatiestructuur – van een organisatie veranderen van vorm, kwaliteit en/of de conditie waarin zij verkeren (Van de Ven & Poole, 1995). Een voorbeeld hiervan is dat steeds meer ziekenhuizen werken aan een meer patiëntgerichte vorm van zorgverlening (Gabutti et al., 2017). Volgens deze auteurs vraagt dit onder andere dat het zorgpersoneel op een andere manier de patiënten groepeert, zorgactiviteiten om de patiënten heen organiseert en het zorgproces zo efficiënt en vlekkeloos mogelijk organiseert.

Een ander voorbeeld van een organisatieverandering is de digitale transformatie (Hanelt et al., 2021). De snelle technologische ontwikkelingen vragen namelijk dat organisaties zich voortdurend en in hoog tempo blijven aanpassen. Dit vraagt onder meer om een transitie naar geautomatiseerde, datagestuurde en virtuele bedrijfsprocessen, datagestuurde besluitvorming, het snel kunnen schakelen in de diensten en producten die het bedrijf aanbiedt en de daarbij behorende afzetgebieden, en een flexibele organisatiestructuur (Hanelt et al., 2021).

Gegeven het belang van organisatieveranderingen is het essentieel om goed te begrijpen hoe deze veranderingen plaatsvinden en hoe we die het beste kunnen ondersteunen. In dit hoofdstuk introduceren we een wat ons betreft veelbelovende theorie hiervoor, namelijk de theorie van organisatieroutines en in het bijzonder de *routine dynamics* (Feldman & Pentland, 2003; Feldman et al., 2016). Dat is een procesgerichte lens die wat ons betreft goed past bij de vraag naar flexibele organisatiestructuren. In essentie houdt routine dynamics zich bezig met herkenbare patronen van onderling afhankelijke acties van medewerkers en leidinggevendenden. Er is sprake van een organisatieverandering als medewerkers en leidinggevendenden nieuwe patronen van onderling afhankelijke acties ontwikkelen of als zij bestaande patronen van onderling afhankelijke acties aanpassen.

In dit soort veranderprocessen is een cruciale rol weggelegd voor het personeelsmanagement (HRM) en voor de leer- en ontwikkelprocessen van medewerkers (HRD), in het bijzonder via technologische tools. De markt rondom e-HRD en e-HRM-tools is namelijk sterk gegroeid. Er zijn inmiddels meer dan honderd partijen die dit soort tools verkopen (Bersin, 2021) en deze tools kennen een hoge adoptiegraad (Sierra-Cedar, 2018-2019). In dit hoofdstuk gaan we dan ook in op de wijze waarop organisaties dit soort tools tijdens veranderingsprocessen kunnen inzetten.

Het doel van dit hoofdstuk is tweeledig. Ten eerste willen we laten zien wat organisatieroutines en routine dynamics inhouden en hoe deze lens ons helpt om zowel de status quo als het proces van verandering en stabiliteit te begrijpen. Ten tweede willen we tonen hoe je vanuit deze lens HRD- en e-HRM-processen en -tools kunt inzetten om organisatieveranderingen te stimuleren.

## DE OORSPRONG VAN ORGANISATIEROUTINES

Voordat we stilstaan bij wat routine dynamics zijn, gaan we terug naar de theorie waar deze lens deel van uitmaakt: de organisatieroutines-theorie. De organisatieroutines-theorie kent haar oorsprong in de bestuurs- en bedrijfskunde halverwege de twintigste eeuw (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958; Nelson & Winter, 1982; Stene, 1940). De theorie stelt dat alle activiteiten van een organisatie opgedeeld kunnen worden in patronen van handelingen: routines. Deze routines doen zich in de praktijk met enige regelmaat voor en de

betrokkenen kunnen ze zonder aanvullende richtlijnen of supervisie uitvoeren (Stene, 1940). Inmiddels zijn er twee stromingen te onderscheiden: het *capabilities-perspectief* en het *practice-perspectief* (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Het *capabilities-perspectief* richt zich op een routine in het geheel en hoe deze bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. De precieze inhoud van een routine stelt men daarbij niet vast. Het *practice-perspectief* richt zich daarentegen juist volledig op wat er in de routine zelf gebeurt en hoe dit na verloop van tijd kan veranderen. Dit relateert men over het algemeen niet aan zaken als de prestatie van de organisatie (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Wanneer men binnen dit *practice-perspectief* kijkt naar de stabiliteit en veranderlijkheid van de organisatieroutines, spreken we van de lens van routine dynamics. Deze lens staat centraal in dit hoofdstuk.

## ORGANISATIEROUTINES EN ORGANISATIEVERANDERINGEN VANUIT DE ROUTINE DYNAMICS-LENS

Volgens Feldman en Pentland (2003) is een organisatieroutine een zich herhalend, herkenbaar patroon van onderling afhankelijke acties waarbij meerdere actoren betrokken zijn. Voor het aannemen van een nieuw personeelslid omvat de routine bijvoorbeeld onder andere het vaststellen van de vacaturetekst, het spreken met mogelijke kandidaten en het voeren van het arbeidsvoorwaardengesprek met de verkozen kandidaat (Feldman & Pentland, 2003).

Zo'n patroon van onderling afhankelijke acties kan in de loop van de tijd hetzelfde blijven en veranderen, waardoor een organisatieroutine zowel stabiliteit als veranderlijkheid kan laten zien (D'Adderio, 2008; Feldman & Pentland, 2003; Hannan & Freeman, 1983); we vatten dat samen als routine dynamics. Dus, hoewel het woord 'routine' wellicht de associatie oproept dat de handelingen altijd hetzelfde zijn, hoeft dat niet het geval te zijn. Kort gezegd: routine dynamics vertrekt vanuit het idee dat er geen sprake is van een organisatieverandering wanneer een routine stabiel is gebleven, en dus niet is veranderd. Wanneer een of meer organisatieroutines veranderen of ontstaan, laat dit zien dat een organisatieverandering in zekere mate heeft plaatsgevonden.

Aroles en McLean (2016) onderzochten bijvoorbeeld hoe de organisatieroutines in een drukwerkfabriek voor kranten veranderden. Door de verminderde vraag naar kranten was kostenreductie noodzakelijk; de fabriek wilde bijvoorbeeld het inktgebruik reduceren. Hiertoe werden de organisatieroutines voor

het printen van kranten aangescherpt. Zo stelde het management bepaalde standaarden in voor optimaal inktgebruik en ontwierp het speciale procedures om de kwaliteit van het drukwerk in kaart te brengen. In de praktijk bleek het lang niet altijd haalbaar om de routines op deze manier uit te voeren, bijvoorbeeld doordat bepaalde machines kapot waren zodat de drukkers extra snel (met minder inkt) moesten printen op de overige machines, waardoor de kwaliteit in het geding kwam. Ook waren er situaties waarin het kwaliteitsbeleid te rigide was, waardoor de drukkers het materiaal opnieuw moesten drukken, wat juist een kostenverhoging tot gevolg had. Uiteindelijk leidde dit ertoe dat de drukkers en hun leidinggevenden nieuwe procedures voor bepaalde typen drukwerk ontwikkelden (Aroles & McLean, 2016).

Er zijn verschillende redenen waarom routine dynamics een nuttige blik op organisatieveranderingen bieden. Zoals het voorbeeld van de drukwerkfabriek illustreert, laat onderzoek vanuit de routine dynamics-lens zien wat de huidige manier van handelen is en om welke redenen en op welke manieren veranderingen daarin optreden (Becker et al., 2005). Daarnaast helpt routine dynamics te definiëren welke handelingen van belang zijn in het veranderproces (zoals de mate waarin drukkers inkt gebruiken), en zelfs wat het gewenste handelen is (het implementeren van een standaard voor optimaal inktgebruik). Met andere woorden: de wijze waarop medewerkers werkprocessen (zouden moeten) uitvoeren staat centraal. Hierdoor biedt de lens van de routine dynamics een mate van detail die zeer betekenisvol is in veranderprocessen (Becker et al., 2005). Tot slot biedt routine dynamics een nuttige blik op organisatieveranderingen omdat het de mogelijkheid biedt om zowel het script (het idee) van de routine centraal te stellen (er is een bepaalde standaard voor inktgebruik) als ook de wijze waarop medewerkers en leidinggevenden dit script daadwerkelijk uitvoeren (wanneer een machine kapot gaat, blijkt het niet haalbaar om volgens de standaard rondom inktgebruik te printen; Spillane, 2012). Door deze combinatie van het script en de daadwerkelijke uitvoering ervan houdt men goed overzicht van de complexiteit aan actoren die een rol spelen bij organisatieveranderingen. Er is namelijk nooit één beslissing, persoon of formele structuur verantwoordelijk voor een organisatieverandering; al deze factoren beïnvloeden elkaar in de loop van de tijd (Spillane, 2012).

Hierboven stonden we kort stil bij het script van organisatieroutines en de uitvoering van dit script. Deze twee aspecten van een organisatieroutine vloeien voort uit de twee aspecten waaruit een organisatieroutine bestaat: het ostensieve en het performatieve aspect (Feldman & Pentland, 2003). Deze twee begrippen leggen we hieronder verder uit.

## Het ostensieve en performatieve aspect van organisatieroutines

Het ostensieve aspect van een routine verwijst naar het ‘script’ van de routine (Feldman & Pentland, 2003). Dit script omvat het abstracte, gegeneraliseerde idee van wat de routine inhoudt. Deze structuur geeft weer hoe medewerkers of leidinggevendenden de routine in principe zouden moeten uitvoeren. Het beleid van een organisatie is dan ook een weergave van het ostensieve aspect: het vertelt ons immers iets over hoe medewerkers of leidinggevendenden bepaalde handelingen zouden moeten uitvoeren. Maar, het ostensieve aspect omvat meer dan alleen het formele beleid van de organisatie. Het omvat bijvoorbeeld ook wat betrokkenen denken dat het script van de routine is (Feldman & Pentland, 2003). Toegepast op het voorbeeld van patiëntgerichte zorg omvat het ostensieve aspect van de organisatieroutines alle handelingen die het zorgpersoneel *zou moeten uitvoeren* ongeacht of dat in de praktijk ook zo gebeurt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een protocol voor interdisciplinair patiëntenoverleg om mogelijke behandelingen te verkennen.

Het performatieve aspect van de routine omvat de daadwerkelijke uitvoering van dit script (Feldman & Pentland, 2003). Het gaat dan dus om de specifieke handelingen die medewerkers op bepaalde tijdstippen en bepaalde plaatsen uitvoeren. Hier komt altijd een zekere mate van improvisatie bij kijken (Feldman & Pentland, 2003), bijvoorbeeld omdat een collega niet aanwezig is, materiaal niet voorhanden is of omdat een onverwachte omstandigheid zich voordoet. Toegepast op het voorbeeld van de patiëntgerichte zorg omvat het performatieve aspect van de organisatieroutines alle daadwerkelijke handelingen van het ziekenhuispersoneel op een bepaalde dag, ongeacht of dat ook zo zou moeten gebeuren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een arts die tijdens een specifiek interdisciplinair patiëntenoverleg een noodoproep krijgt. Het overleg kan hierdoor niet plaatsvinden en de patiënt krijgt daardoor nog geen interdisciplinaire blik op zijn behandeling.

Het ostensieve en performatieve aspect beïnvloeden elkaar op een manier die zowel belemmerend als bevorderend kan zijn (Feldman & Pentland, 2003; zie ook Hubers et al., 2017). Het ostensieve aspect, het script, kan een leidraad bieden aan het performatieve aspect. Als een organisatie bijvoorbeeld de *scrum*-methodiek wil gaan invoeren biedt het stappenplan van deze methodiek (bijvoorbeeld stap 2 – men zou een *product backlog* moeten opstellen) concreet houvast voor wat medewerkers of leidinggevendenden moeten doen (we moeten een *backlog* opstellen). Daarnaast kan het stappenplan ervoor zorgen dat je verantwoording kunt afleggen over jouw gedrag en betekenis kunt geven aan

de routine. In dit voorbeeld helpt de scrum-methodiek je om uit te leggen waarom je een backlog gaat opstellen. Ten slotte geeft het ostensieve aspect een mogelijkheid om naar een patroon van activiteiten (hier: de scrum-methodiek) te verwijzen die de betrokkenen vervolgens kunnen uitvoeren.

Het performatieve aspect beïnvloedt ook het ostensieve aspect. Een manier waarop dat plaatsvindt is via het creëren van nieuwe routines. In de organisatie die agile werken wil invoeren kan het bijvoorbeeld zo zijn dat collega's merken dat ze niet goed meer weten waarmee collega's buiten hun directe team bezig zijn. Ze besluiten daarom een maandelijks overleg te organiseren waarin de teams elkaar op de hoogte houden van hun werkzaamheden. Ten tweede zorgt het performatieve aspect ervoor dat de routine gehandhaafd blijft. Dus, doordat het agile team voortdurend werkt met een product backlog blijft het script rondom het opstellen van zo'n backlog actueel. Tot slot kan het performatieve aspect ertoe leiden dat het ostensieve aspect wordt aangepast. In de organisatie die agile werken wil invoeren kan het bijvoorbeeld zo zijn dat collega's merken dat ze het lastig vinden om goed te reflecteren op hun werkwijze. Dit kan ertoe leiden dat zij een format voor goede reflectie ontwikkelen om de scrum-methodiek te ondersteunen.

## **VIA ROUTINE DYNAMICS ORGANISATIEVERANDERINGEN INVOEREN: EEN ROL VOOR HRD EN E-HRM**

Wanneer we organisatieroutines vanuit de routine dynamics-lens beschouwen, gaat het erom dat de medewerkers en het management tot nieuwe of aangepaste organisatieroutines komen. Wanneer een ziekenhuis bijvoorbeeld een patiëntgerichte vorm van zorgverlening beoogt te bereiken via een organisatieverandering, gaat het erom dat het ziekenhuis de hiervoor relevante organisatieroutines, bijvoorbeeld omtrent het groeperen van de patiënten en het organiseren van de zorgactiviteiten rondom deze patiënten, aanpast of ontwikkelt. Hoewel het onderzoek naar veranderprocessen vanuit de lens van routine dynamics nog in de kinderschoenen staat, lijkt er een belangrijke rol weggelegd voor e-HRM en HRD om deze veranderprocessen te ondersteunen. We gaan daar hieronder dieper op in.

## De rol van e-HRM tijdens organisatieveranderingen

*Electronic-Human Resource Management (e-HRM)* omvat digitale technologieën die een rol spelen in het personeelsmanagement, zoals het werven en selecteren van nieuw personeel, het borgen van de gezondheid en veiligheid van medewerkers en het faciliteren van trainings- en ontwikkelmogelijkheden voor personeel (Bondarouk et al., 2017; Parry & Tyson, 2011). Voorbeelden van dit soort tools zijn *self-service portals* waarmee medewerkers hun persoonlijke gegevens kunnen aanpassen, hun competentieprofiel in kaart kunnen brengen, zich kunnen registreren voor een training en HR-applicaties kunnen gebruiken waarmee HR-managers personeelsplanningen en prestatiebeoordelingen kunnen opstellen (Florkowski & Livas-Luján, 2006).

Tijdens organisatieveranderingen kunnen HR-managers e-HRM-tools inzetten om de organisatieroutines en de veranderingen in deze routines te monitoren en evalueren. E-HRM-tools zijn bij uitstek geschikt om het handelen en de prestaties van de medewerkers in kaart te brengen: het performatieve aspect van de organisatieroutine. In de meeste organisaties is hiertoe een verscheidenheid aan tools beschikbaar. In de eerste plaats dient de tool te laten zien of medewerkers een bepaalde handeling uitvoeren; maar hoe meer informatie beschikbaar is over wie de handeling uitvoert, hoe ze deze handeling uitvoeren en met welke kwaliteit, hoe informatiever de tool is. Op basis van dit soort prestatiedata kunnen de HR-managers vaststellen of het door medewerkers geleverde werk voldoet aan de verwachtingen (Greve, 2008) en of het in lijn is met de gewenste organisatieverandering. Wanneer dat niet het geval is, moeten de betrokkenen oplossingen zoeken en verwerken in de organisatieroutine. Zo'n oplossing kan gericht zijn op het ondersteunen van het handelen van de medewerkers (inzetten op het performatieve aspect) of op het bijschaven van het script van de routine (inzetten op het ostensieve aspect). Wanneer de handelingen en prestaties wel voldoen aan de verwachtingen zijn er geen aanpassingen nodig in de organisatieroutines. Enige tijd later voert de HR-manager deze stappen opnieuw uit om te borgen dat de medewerkers de organisatieroutines blijvend op de juiste wijze uitvoeren (Greve, 2008).

In het eerdergenoemde voorbeeld van de drukkerij gebruikte het management bijvoorbeeld speciale apparaten om het inktgebruik te meten om tot een optimale printstandaard te komen (Aroles & Mclean, 2016). Deze inzichten gebruikte het management om instructies te geven hoe de drukkers hun werk (de organisatieroutine rondom het printen van kranten) moesten uitvoeren. Het management kwam er bijvoorbeeld achter dat de drukkers te veel inkt

gebruikten en sprak hen hierop aan. De drukkers konden echter laten zien dat de kwaliteit van de krant onder het gewenste niveau zou komen wanneer zij in die situaties minder inkt gebruikt zouden hebben. Dit leidde tot een aanscherping van de organisatieroutine, waardoor de normen rondom inktgebruik beter afgestemd werden op de normen rondom het leveren van kwaliteit (Aroles & Mclean, 2016).

Managers kunnen e-HRM-tools niet alleen succesvol inzetten om organisatieroutines te monitoren en evalueren. Ze kunnen deze tools ook succesvol inzetten om de professionele ontwikkeling van medewerkers te stimuleren; dit bespreken we in de volgende paragraaf.

### **De rol van HRD tijdens organisatieveranderingen**

HRD omvat de processen die betrekking hebben op het opleiden, leren en ontwikkelen van medewerkers en op de condities die daarop een bevorderende of belemmerende invloed hebben. Deze professionele ontwikkeling van medewerkers speelt een cruciale rol tijdens organisatieveranderingen (Hamlin, 2016; Mintzberg & Westley, 1992). De reden hiervoor is dat zo'n organisatieverandering van invloed is op de wijze waarop medewerkers hun werk moeten uitvoeren (Van den Heuvel et al., 2013). In de inleiding noemden we bijvoorbeeld dat de digitale transformatie vraagt dat organisaties omschakelen naar onder meer geautomatiseerde, datagestuurde en virtuele bedrijfsprocessen en datagestuurde besluitvorming. Medewerkers moeten leren hoe ze met dit soort veranderingen om dienen te gaan door hun bestaande werkwijze aan te passen (het aanscherpen van de organisatieroutines) of door het vormen van nieuwe werkwijzen (het formuleren van nieuwe organisatieroutines) (Becker et al., 2005; Hoeve & Nieuwenhuis, 2006). Deze leerprocessen kan men zowel formeel als informeel vormgeven. We zetten hieronder beide leerprocessen uiteen.

### **De rol van formeel leren tijdens routineverandering**

Soms vraagt een organisatieverandering flink wat nieuwe kennis en vaardigheden van medewerkers. Wanneer de organisatie bijvoorbeeld in het kader van de digitale transformatie omschakelt naar datagestuurde besluitvorming, is het essentieel dat medewerkers de benodigde kennis en vaardigheden voor deze vorm van besluitvorming hebben. Als medewerkers nog niet over deze



kennis en vaardigheden beschikken is het essentieel dat zij hierin bijgeschoold raken, anders kunnen ze de organisatieroutine immers niet uitvoeren. In dit voorbeeld zou het kunnen gaan om deelname aan een cursus data-analyse via specialistische software die nodig is voor de nieuwe besluitvormingsprocessen. We spreken in dit soort situaties van formeel leren: medewerkers nemen deel aan leeractiviteiten die gestructureerd zijn in termen van de context waarbinnen het leren plaatsvindt, de ondersteuning die zij krijgen, de tijd die zij tot hun beschikking hebben om te leren en de doelen die zij dienen te behalen (Kyndt & Baert, 2013). Meestal worden deze leerprocessen gegeven via workshops of cursussen, waarbij de trainer het leerproces structureert (Kyndt & Baert, 2013).

HR-managers spelen een cruciale rol in dit soort formele leerprocessen. Zo kunnen zij stimuleren dat medewerkers deelnemen aan trainingen en oefeningen en dat ze de benodigde feedback verkrijgen (Pentland & Feldman 2008). De inzet van e-HRM-tools kan hiervoor een uitkomst bieden. Zo kunnen HR-managers competentietools gebruiken om vast te stellen in hoeverre de medewerkers de voor de organisatieverandering benodigde kennis en vaardigheden in huis hebben en waar nodig nieuwe of aangepaste competentieprofielen opstellen en delen met de medewerkers. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om competentietests, onlinevragenlijsten en 360-gradenfeedbackinstrumenten. Wanneer een of meer medewerkers nog niet over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken, kunnen de HR-managers ook e-tools inzetten om de formele leerprocessen van de medewerkers te ondersteunen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het inzetten van een virtual- of augmentedrealitytraining, *Massive Open Online Courses*, en coachings- en *peer-assessment*-trajecten die deels gebruik maken van artificial intelligence.

### **De rol van informeel leren tijdens routineverandering**

Soms bouwt een organisatieverandering voort op de al bestaande kennis en vaardigheden van medewerkers. Wanneer ziekenhuizen omschakelen naar een meer patiëntgerichte vorm van zorgverlening vraagt dit bijvoorbeeld dat het personeel de zorgactiviteiten om de patiënten heen organiseert. Dit vraagt aanpassingen in de organisatieroutines van de medewerkers, bijvoorbeeld in de wijze waarop zij afspraken inplannen; maar de zorgactiviteiten zelf vragen niet per se om nieuwe kennis of vaardigheden. In dit soort situaties speelt het informele leren van medewerkers een belangrijke rol. Wanneer medewerkers op informele wijze leren, betekent dit dat de leeractiviteiten verweven

zijn met het alledaagse handelen (Kyndt & Baert, 2013). Leren is dus niet het primaire doel waardoor men de leeractiviteiten ook in geringe mate plant, organiseert en structureert. Medewerkers kunnen individueel of in groepen op informele wijze leren (Kyndt & Baert, 2013). Met informele leeractiviteiten experimenteren en erover reflecteren zijn van groot belang om tot nieuwe of aangepaste organisatieroutines te komen.

Wanneer medewerkers experimenteren met de gewenste routines kunnen ze uitproberen wat een gewenste handelwijze zou zijn en hun bestaande routines hierop aanpassen. De verandering loopt dan dus via het performatieve aspect van de organisatieroutines (het daadwerkelijk uitvoeren van bepaalde handelingen). Op deze manier kunnen de medewerkers bijvoorbeeld verschillende strategieën uitproberen om de zorgactiviteiten om de patiënten heen te plannen. Door het uitvoeren van experimenten raken medewerkers op een laagdrempelige manier bekend met het uitvoeren van de routine (Bucher & Langley, 2016). Het is dan immers duidelijk dat het ‘maar’ een experiment is en dat niet alles perfect hoeft te verlopen. Tijdens zo’n experiment is het belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de redenen waarom de oude organisatieroutine niet meer voldoet en wat de nieuwe routine zou moeten opleveren. Dit bewustzijn zorgt ervoor dat de nieuwe of aangepaste organisatieroutines beter beklijven (Fiol & O’Connor, 2017).

Tijdens dit soort experimenten is er een belangrijke rol weggelegd voor de HR-managers. Zij kunnen het experimentele gedrag van de medewerkers bevorderen door bijvoorbeeld meer variatie in nieuwe routines toe te staan. Anderzijds kunnen ze ook het experimentele gedrag van de medewerkers verminderen door minder variatie in nieuwe routines toe te staan, bijvoorbeeld door een bepaalde standaard (zoals een ISO-norm of een aangepast functieprofiel) te introduceren waaraan alle medewerkers zich moeten houden of door bepaalde processen te automatiseren. Het is essentieel dat HR-managers en medewerkers ieder experiment afsluiten met een gedegen reflectie. Hierdoor ontstaan inzichten over welke nieuwe of aangepaste handelingen in de organisatieroutine goed werken en welke ze moeten herzien en waarom.

De tweede belangrijke informele leeractiviteit om veranderingen in organisatieroutines mogelijk te maken is dan ook reflectie. Medewerkers en HR-managers kunnen reflectie inzetten om tot nieuwe of aangescherpte handelingen in de organisatieroutine te komen. Ook biedt het kansen om mogelijke alternatieven te verkennen en deze alternatieven te evalueren en te bevragen (Dittrich et al., 2016). Tijdens het reflectieproces staan bijvoorbeeld

de volgende vragen centraal: Hoe hebben we gehandeld en waarom ging dat zo? Wat vinden we van dit proces en de behaalde resultaten? Welke onderliggende opvattingen over ons werk liggen hieraan ten grondslag? Hoe zouden we ons handelen kunnen verbeteren en wat hebben we daarvoor nodig? In feite vormen het experimenteren en reflecteren een *plan-do-check-act* cyclus. Wanneer zorgpersoneel bijvoorbeeld experimenteert met een nieuwe manier van zorgactiviteiten om de patiënt heen plannen, is het belangrijk dat zij reflecteren of deze nieuwe planningswijze tot minstens zo'n goede resultaten leidt als de oude werkwijze. Vragen die daarbij centraal staan, zijn: Leidt deze vorm van planning tot meer patiëntgerichte zorg? Ervaart de patiënt de voordelen van deze nieuwe planningswijze? Verlopen de zorgprocessen hierdoor nog voldoende efficiënt?

Daarnaast kunnen medewerkers en HR-managers reflectie inzetten om vast te stellen of de betrokkenen de ideeën die ten grondslag liggen aan de aan te passen of nieuw te ontwikkelen organisatieroutines moeten herzien (Bucher & Langley, 2016). Reflectie wordt dan ingezet om het ostensieve aspect van de routine aan te passen. Het kan namelijk zo zijn dat het vormen van nieuwe of aangepaste organisatieroutines gepaard gaat met onvoorziene consequenties. Deze consequenties kunnen negatief zijn en organisaties helpen om meer grip te krijgen op wat ze met hun organisatieverandering willen vermijden. In het voorbeeld van de nieuwe planningswijze rondom patiëntgerichte zorg zou de nieuwe werkwijze bijvoorbeeld tot een verhoogde werkdruk bij het personeel kunnen leiden. Dit kan ervoor zorgen dat de betrokkenen de ideeën en doelstellingen rondom de organisatieverandering moeten herzien. Vervolgens kunnen zij deze aanscherping gebruiken om nieuwe experimenten en bijbehorende reflecties uit te voeren. Deze consequenties van nieuwe of aangepaste organisatieroutines kunnen ook positief zijn en organisaties helpen om nog meer grip te krijgen op wat ze met hun verandering willen bereiken. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een productiebedrijf dat wil inzetten op een sneller productieproces en er gaandeweg achter komt dat ze door deze aanpassingen ook ambitieuzere duurzaamheidsdoelstellingen kan stellen. Deze inzichten kan de organisatie vervolgens gebruiken om nieuwe experimenten en bijbehorende reflecties uit te voeren.

Ook tijdens het reflectieproces is er een belangrijke rol weggelegd voor HR-managers. Ze kunnen bijvoorbeeld reflectietools inzetten om een kritische houding bij het personeel te stimuleren. Daarnaast kunnen zij inzetten op kennismanagement: het verzamelen van alle *lessons learned* uit de experimenten en bijbehorende reflecties en deze op een goed toegankelijke plek

bundelen. De inzet van e-HRM-tools zoals databases en *groupware* kan hierin uitkomst bieden. Wanneer het kennismanagement goed op orde is, voorkomt de organisatie dat medewerkers dezelfde fouten meerdere keren maken en bewerkstelligt tegelijkertijd dat nieuwe kennis en inzichten zich snel verspreiden en op elkaar voort kunnen bouwen.

## CONCLUSIE

Een van onze doelen van dit hoofdstuk was om uit te leggen wat organisatieroutines en routine dynamics inhouden en hoe deze lens ons helpt om zowel de status quo als het proces van verandering en stabiliteit te begrijpen. Eerder onderzoek definieert een organisatieroutine als een zich herhalend, herkenbaar patroon van onderling afhankelijke acties waarbij meerdere actoren betrokken zijn. Zo'n routine, ook wel handelwijze genoemd, kan zowel stabiliteit als veranderlijkheid laten zien, wat we samenvatten als routine dynamics. Binnen een routine onderscheiden we het ostensieve en het performatieve aspect. Het ostensieve aspect van een routine omvat het 'script' van de routine, het vertelt je hoe de handelwijzen eruit zouden moeten zien. Het performatieve aspect van de routine daarentegen bevat de daadwerkelijke uitvoering van het script: het dagelijkse handelen van de betrokkenen. Zowel het ostensieve als performatieve aspect kunnen in de loop van de tijd veranderen en elkaar wederzijds beïnvloeden. Wanneer we organisatieroutines vanuit de routine dynamics-lens beschouwen, gaat het erom dat de medewerkers en het management tot nieuwe of aangepaste organisatieroutines komen.

Ons tweede doel van dit hoofdstuk was om te laten zien welke rol e-HRM en HRD spelen om tot nieuwe of aangepaste organisatieroutines te komen. HR-managers kunnen bijvoorbeeld prestatietools succesvol inzetten om organisatieroutines te monitoren en evalueren. Daarnaast kunnen ze competentietools – zoals tests, vragenlijsten en 360-gradenfeedbackinstrumenten – en kennismanagementtools inzetten om de professionele ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en opgedane inzichten te borgen. HRD speelt ook een belangrijke rol om tot nieuwe of aangepaste organisatieroutines te komen. Zowel formele leerprocessen via cursussen en trainingen als informele leerprocessen, met name het uitvoeren van experimenten en reflecties, spelen hierin een belangrijke rol.

Hoewel aanvullend onderzoek nodig is om meer zicht te krijgen op de verschillende manieren waarop HRD en e-HRM veranderprocessen kunnen ondersteunen, laten we in dit hoofdstuk zien dat beide een belangrijke rol spelen. Vervolgonderzoek kan zich daarbij ook richten op de synergie tussen HRD en e-HRM om zo tot succesvollere organisatieveranderingen te komen.

## LITERATUUR

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Aroles, J., & McLean, C. (2016). Rethinking stability and change in the study of organizational routines: Difference and repetition in a newspaper-printing factory. *Organization Science*, 27(3), 535-550.
- Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 775-791.
- Bersin, J. (2021). *HR Technology 2021: The definitive guide* (retrieved from <http://www.joshbersin.com>).
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
- Bucher, S., & Langley, A. (2016). The interplay of reflective and experimental spaces in interrupting and reorienting routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 594-613.
- Burnes, B. (2004, 4<sup>th</sup> rev. ed.). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Essex (UK): Prentice Hall.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- D'Adderio, L. (2008). The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, 37(5), 769-789.
- Dittrich, K., Guérard, S., & Seidl, D. (2016). Talking about routines: The role of reflective talk in routine change. *Organization Science*, 27(3), 678-697.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505-513.

- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2017). Unlearning established organizational routines – Part II. *The Learning Organization*, 24(2), 82-92.
- Florkowski, G. W., & Olivás-Luján, M. R. (2006). The diffusion of human-resource-information-technology innovations in US and non-US firms. *Personnel Review*, 35(6), 684-710.
- Gabutti, I., Mascia, D., & Cicchetti, A. (2017). Exploring 'patient-centered' hospitals: A systematic review to understand change. *BMC Health Services Research*, 17, 364.
- Greve, H. R. (2008). Organizational routines and performance feedback. In: M. C. Becker (Ed.). *Handbook of Organizational Routines*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.
- Hamlin, R. G. (2016). Evidence-based organizational change and development: Role of professional partnership and replication research. In: C. Hughes & M. W. Gosney (Eds), *Bridging the scholar-practitioner gap in human resource development* (pp. 120-142). Hershey (PA): Business Science Reference.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on Digital Transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. R. (1983). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 29, 149-164.
- Hoeve, A., & Nieuwenhuis, L. F. M. (2006). Learning routines in innovation processes. *Journal of Workplace Learning*, 18(3), 171-85.
- Hubers, M. D., Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Pieters, J. M. (2017). The quest for sustained data use: Developing organizational routines. *Teaching and Teacher Education*, 67, 509-521.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *Academy of Management Annals*, 5(1), 413-453.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and Organization*, 18(4), 235-250.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.

- Sierra-Cedar (2018-2019). *HR systems survey white paper* (verkregen via [www.sierra-cedar.com](http://www.sierra-cedar.com)).
- Spillane, J. P. (2012). Data in practice: Conceptualizing the data-based decision-making phenomena. *Teachers College Record*, 118(2), 113-141.
- Stene, E. (1940). An approach to the science of administration. *American Political Science Review*, 34, 1124-1137.
- Van de Ven, A., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Zimmermann, N. (2011). *Dynamics of Drivers of Organizational Change*. Wiesbaden: Gabler.