

ORGANISATIEBOUW MEESTERSCHAP

Meesters in het inrichten van organisaties

Organisaties streven ernaar hun continuïteit te waarborgen, hun positie te versterken en hun strategische ambities te realiseren. Efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en vernieuwende producten en diensten zijn belangrijke prestatiecriteria richting de klant. Ontwikkelingsmogelijkheden en een goede balans van werk en privé zijn voorwaarden voor het vinden en binden van goed personeel. Aandeelhouders met hun focus op korte termijn winst hebben een groeiende invloed. Tegelijkertijd moeten organisaties tegemoet komen aan maatschappelijke verwachtingen rondom duurzaamheid. Om aan alle vereisten te voldoen is een goed toegesneden organisatiearchitectuur noodzakelijk; een bewuste en weloverwogen, integrale vertaling van strategie in werk, mensen en technologie. In deze turbulente tijden, schetsen Nadler en Tushman (1997), is het 'tijdig en goed kunnen inrichten van de organisatie' het nieuwe, duurzame concurrentievoordeel! Dit artikel schetst het vakmanschap van de organisatiebouwmeester.

ORGANISCHE EN GEPLANDE INRICHTING

De organisatie-inrichting van de meeste bedrijven en instellingen is ontstaan in allerlei dagelijkse, meer of minder doordachte keuzes. De door toenemende afzet groeiende afdeling is in tweeën gesplitst. Ondernemende werknemers transformeren de verkoopadministratie naar een soort marketing. De organisatie-inrichting ontwikkelt zich vrij autonoom, in organische wisselwerking met de omgeving.

Bij stevige strategische ambities is organische groei vaak onvoldoende. Die ambities kunnen gaan over:

- beoogde sterke groei in omvang of scope; bijv. het aanboren van nieuwe doelgroepen, gaan exporteren naar het buitenland of een fusie
- een strategische koerswijziging; bijv. de keuze voor een ander winstmodel, het gaan distribueren via internet of een sterkere inzet op maatwerk
- een nieuwe invulling van het werk tgv veranderende technologie/resources; bijv. het inzetten van nieuwe (productie) faciliteiten of ICT systemen

Om deze strategieën te realiseren is meer nodig dan geleidelijke ontwikkeling of enkele voor de hand liggende wijzigingen in de inrichting. Het is verstandig om expliciet stil te staan bij, en in te grijpen in de inrichting van de organisatie.

Ook bij weerbarstige interne vraagstukken speelt de organisatie-inrichting een, vaak onzichtbare, rol. Hoge kosten, lage kwaliteit, onderbenutting van resources, gebrek aan innovatie herken je nog wel als onvoldoende kwaliteit van de organisatie. Vraagstukken als geringe motivatie en betrokkenheid, verloop en verzuim, stress, onvoldoende coördinatie en afstemming, conflicten en 'wij-zij'-cultuurvraagstukken worden vaak toegeschreven aan (competenties van) personen. Echter ook deze vraagstuk-

ken over de kwaliteit van de arbeid en arbeidsverhoudingen hebben hun grondslag in de structurering van de organisatie. Ook dan is gerichte, geplande organisatie-inrichting nodig om het patroon te doorbreken.

Gericht, gepland inrichten van de organisatie behelst meer dan het kiezen van een nieuw organisatieconcept. Concepten als een Shared Service Centrum, de Modulaire Organisatie, of zelfsturende teams kunnen dienen als inspiratiebron en duiden mogelijke oplossingsrichtingen. Echter een vertaalslag naar de eigen, unieke situatie is en blijft noodzakelijk. Om ambities echt te verwezenlijken, of vraagstukken echt op te lossen, is kopiëren onvoldoende en moet doelbewust worden ontworpen. En ontwerpen van een complex sociaal systeem is geen sinecure maar vraagt vakmanschap. Het vakmanschap van de organisatiebouwmeester ligt op twee gebieden, namelijk op:

- het inrichtingsproces: het ontwerpen en veranderen;
- de organisatie: doorwrocht inzicht op de onderliggende logica's van organiseren.

ONTWERPEN EN VERANDEREN?

In het populaire veranderkundige discours staan de woorden ontwerpen en veranderen vaak, onterecht, tegenover elkaar. Dan is ontwerpen gelijk aan een veranderstrategie waarin enkelen plannen maken en vervolgens opleggen aan anderen. Dat combineert men met het mislukken van vele verandertrajecten. De conclusie is dan dat je organisaties niet kan ontwerpen of dat wat je ontwerpt in ieder geval niet goed uitpakt.

Je kunt ontwerpen en veranderen ook zien als twee zijdes van dezelfde medaille. Het ontwerpen sluit dan aan op de organisatiekunde en gaat over het nagestreefde doel en de inhoudelijke inrichtingskeuzes. Veranderen gaat over de wijze waarop die keuzes tot stand komen, over de mate van participatie, over de werkvormen en wijze van besluitvorming. Ontwerpen gaat over het 'wat' en veranderen over het 'wie en hoe'. Ontwerpen en veranderen zijn dan onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

Een ontwerpproces, of je nu producten, gebouwen of organisaties ontwerpt, kent wel een aantal eigen karakteristieken (zie o.a. Roozenburg en Eekels, 1991). Kenmerkend is de typische redenering van functie (doel) naar een vorm (oplossing). Dit is in essentie een onbepaald proces. Er is geen (enig) juiste oplossing, en zijn meerdere goede oplossingen. Vaak vervult het ontwerp meerdere functies, voor verschillende partijen. Een ontworpen product moet de toekomstige gebruiker in zijn behoefte voorzien en de producent helpen zijn (winst)doelstellingen te bereiken. De ontwerper verbindt deze verschillende, soms tegenstrijdige, eisen en wensen met elkaar in een vorm. De ontwerper redeneert ook op verschillende schaalniveaus. Zo denkt de architect over het gebouw, over de inpassing ervan in de wijk, en over de indeling ervan in verschillende ruimtes.

Om deze onbepaalde, complexe redenering te bouwen doorloopt de ontwerper een aantal divergerende en convergerende fasen. Hij/ zij start veelal met een fase van verkenning en onderzoek die resulteert in een probleemstelling en het definiëren van

wensen en eisen aan de oplossing. Vervolgens komt een creatieve fase van oplossingsrichtingen bepalen en het ontwerpen van alternatieve oplossingen. De volgende stap is het, met behulp van de wensen en eisen, kiezen van een ontwerp uit de alternatieven. De detaillering vraagt opnieuw om een of meerdere cycli van divergeren en convergeren.

Deze karakteristieken van het ontwerpproces impliceren echter niet automatisch een specifieke 'blauwe' veranderstrategie. Als een lerende, ontwikkelende veranderstrategie beter past bij de situatie, kiest de organisatiebouwmeester voor het aanleren van de ontwerplogica aan betrokkenen. Hij geeft het ontwerpproces sterk participatief vorm en bouwt vele iteratieslagen in. Hij maakt gebruik van proeftuinen waar hij (delen van) het ontwerp uitprobeert alvorens verder te implementeren. Wanneer de oplossingsrichting nog heel onduidelijk stimuleert hij de creativiteit en creëert veel experimenteeruimte. Ook bij deze veranderkundige aanpakken wordt ontworpen, binnen een ontwikkelende veranderkundige strategie.

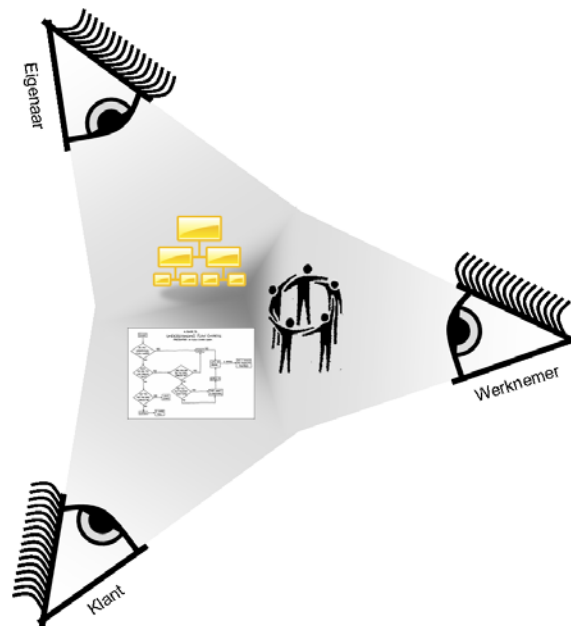
Zowel de organisatiekundige als veranderkundige zijde van de medaille zijn nodig bij de organisatie(her)inrichting teneinde de ambities te realiseren of knelpunten op te lossen. De organisatiebouwmeester creëert valide organisatiekundige oplossingen in een zindelijk proces, en richt dat proces veranderkundig verstandig in zodat de oplossingen, tijdens of na het ontwerpproces, worden geaccepteerd en geïmplementeerd.

ORGANISATIELOGICA'S

Naast de inrichtingsproceskennis van ontwerpen en veranderen heeft de organisatiebouwmeester een gedegen inzicht in de organisatie nodig. Op basis van dat inzicht in de functies en schaalniveaus van organisaties in het algemeen kan hij de specifieke, contextuele functies vormgeven in een organisatie. Alleen dan kan hij/zij met redelijke zekerheid te voorspellen dat het ontwerp zal voldoen aan de eisen en wensen.

De eerste vraag is dan welke functies de organisatie vervult. Dat is natuurlijk heel organisatiespecifiek, maar in het algemeen kan je minimaal drie karakteristieke functies onderscheiden. Deze functies volgen vanuit de belangrijkste stakeholders namelijk de klant, de eigenaar en de werknemer. Voor de klant is de organisatie voornamelijk een productiesysteem dat zijn/ haar behoefte vervult. Voor de eigenaar is de organisatie voornamelijk een investering, die voldoende ROI moet opleveren. Voor werknemers is de organisatie voornamelijk een gemeenschap, waarin zij hun eigen sociale identiteit vormen.

Deze drie functies komen overeen met wat Adriaan Bekman (1992) respectievelijk noemt de horizontale, de verticale en het integrerende dimensie in de organisatie. Deze dimensies zijn te onderscheiden maar natuurlijk niet te scheiden in het ontwerp en het dagelijks functioneren. Ze spelen altijd en overal binnen de organisatie tegelijkertijd hun rol. Wel zie je dat in bepaalde delen van een organisatie een specifieke logica kan overheersen, zeker naarmate een organisatiedeel dichter bij de betreffende stakeholder opereert.



Elk van deze functies heeft een eigen logica, een eigen rationaliteit die past bij de betreffende stakeholder en functie. Aan de organisatiebouwmeester de taak om deze logica's te verbinden in een organisatie inrichting die aan alle logica's voldoet.

Klantlogica

De klantlogica start bij klanten die een bepaalde behoefte hebben. De organisatie vertaalt de klantbehoefte naar een klantproces en een producten/ dienstenaanbod dat meerwaarde heeft voor de klant. Soms is dit vrij eenduidig, soms kunnen er meerdere klantsegmenten met elk eigen behoeften worden onderscheiden. Voor andere organisaties is dit vrij complex, zij hebben te maken met een klantsysteem waar klantrollen zijn verdeeld over verschillende partijen. Bijvoorbeeld een ziekenhuis waar de specialist de behoefte concretiseert, de verzekeraar betaalt en de patiënt de dienst ondergaat. Ook bij overheid- en taakorganisaties bestaat veel onduidelijkheid over wie de klant nu eigenlijk is.

De producten en diensten definiëren de interne organisatie als een productiesysteem bestaande uit allerlei orders en werkstromen. De producten/ diensten worden geproduceerd in de primaire werkprocessen. Deze klantordergestuurde processen gebruiken daarbij verschillende middelen die door de voorraadgestuurde processen zijn voortgebracht. De onderlinge afstemming, verbetering en vernieuwing, vinden plaats door de besturende processen.

Inzoomend op een proces zie je vele subprocessen of activiteiten. Activiteiten binnen een proces, maar ook vaak tussen processen, hebben allerlei relaties: logistieke relaties, kwaliteitsrelaties of bijvoorbeeld capaciteitsrelaties. Veelal kunnen de activiteiten niet allemaal door een enkele persoon worden verricht. Dan moeten de activiteiten verdeeld worden over verschillende (groepen) mensen. De arbeidsverdeling en daaraan gekoppelde doorsnijding van relaties vraagt om externalisering van coördinatie

over de ontstane groepen activiteiten-mensen. Hiërarchie verschijnt als een logisch gevolg van arbeidsdeling en als het scheppen van condities.

Fundamenten voor deze zienswijze liggen in de marketing, logistiek, systeemkunde en cybernetica. Het productiesysteem wordt vaak weergegeven in een procesmodel, flowcharts en procedure beschrijvingen. De onderliggende gedachte is dat de organisatie, en de mensen in die organisatie, hun taken goed vervullen als beoogd klantresultaat en het bijbehorende werk duidelijk is. Overzicht en klantcontact zorgen voor intrinsieke motivatie. Deze logica geeft de organisatiebouwmeester ontwerpregels mee als de 'law of requisite variety', 'economy of scope', regelkringen en coördinatiemechanismen.

Eigenaarslogica

De tweede logica binnen organisaties volgt vanuit de eigenaar die een bepaald rendement wil behalen door te investeren. Dit kan allerlei vormen krijgen. Rechtsvorm en bestuursmodel geven inkleuring aan de relatie tussen investeerder en organisatie. Als directeur-groootaandeelhouder heeft hij een hele stevige relatie met de organisatie. Via een bank of beleggingsfondsen is het een vrij anonieme relatie. Risico's en aansprakelijkheid voor de eigenaar zijn sterk afhankelijk van de gekozen vorm.

Een eigenaar geeft vaak een kader mee waarbinnen de beschikbaar gestelde middelen mogen worden ingezet. Dit krijgt vorm in het businessmodel, verdienmodel, gemobiliseerde resources en de attributie van beslissingsrechten en verantwoordelijkheden. Om zeker(der) te weten dat zijn belangen worden gediend vraagt de eigenaar verantwoording over de inzet van middelen en de wijze waarop het rendement is behaald. Naast de eigenaar zijn er ook andere instanties die wettelijk of op basis van wederzijdse afspraken (bijv bij certificering volgens een keurmerk) kaders stellen en verantwoording vragen.

Dieper in de interne organisatie vertalen de kaders en verantwoordingsplicht zich naar planning en control cycli. Op het financiële aspect is dit al heel gebruikelijk, andere bedrijfsvoeringsaspecten groeien daar steeds meer naar toe. De roep om integrale control en strategische control wordt sterker. Er is veel aandacht voor het beheer van resources: van aankoop, inzet, onderhoud tot afstoot van middelen. Heel bepalend is de inzet en sturing van de 'human resources', wiens gedrag men beïnvloed door het beloningssysteem en promotiebeleid.

Fundamenten voor deze rationaliteit liggen in de rechtswetenschappen, economie en bestuurskunde. Kenmerkende weergaven van de organisatie zijn jaarverslagen en organogrammen. Onderliggend uitgangspunt is dat mensen hun eigen belang nastreven en risico's vermijden. Straf en beloning zijn geëigende wijzen om gedrag te sturen. Voor de organisatiebouwmeester volgen hieruit ontwerpregels als het principal agent principe, 'economy of scale' en 'span of control'.

Werknemerslogica

In onze samenleving hebben werknemers tot op zekere hoogte de luxe om te kiezen bij welke organisatie zij gaan werken. Naast het producten en dienstenpakket en de

arbeidsvoorwaarden, kiezen zij op basis van het imago en de bestaande gemeenschap waar zij deel van uit willen maken. Die gemeenschap heeft haar eigen identiteit en eigen logica, voortkomend uit de geschiedenis, haar leiders en de karakteristieke relaties met haar klanten en haar eigenaar. Bij professionele organisaties heeft ook de habitus van de professional een sterke invloed. Eenmaal ergens werkzaam en lid van de gemeenschap groeit het gemeenschapsgevoel verder.

De interne organisatie is een gemeenschap met een eigen cultuur, met specifieke normen en waarden. Elk lid van de gemeenschap heeft zijn eigen, al dan niet formele, rol en relatiepatroon. In die constellatie vormt de werknemer een deel van zijn sociale identiteit. Wie je bent wordt medebepaald door waar je werkt, wie je kent en wat je doet. Zelfs binnen kleine organisaties vormen zich subgroepen, al dan niet gekoppeld aan de verdeling van de werkprocessen. Tussen en binnen groepen bestaat een sociale dynamiek. Bekende dynamiek tussen (groepen) mensen is de spanning tussen planning en productie, de staf-lijn verhouding en de relatie tussen baas en ondergeschikte. Van de werknemer zelf vraagt het persoonlijk leiderschap en ondernemerschap om de eigen rol binnen het geheel zo goed mogelijk in te vullen.

De fundamenten onder deze logica liggen in de vakgebieden van de psychologie en sociologie. Typische weergaven zijn een sociogram of cultuuruitingen als het logo, het gebouw, uitspraken etc. Onderliggend uitgangspunt is dat mensen de ambigue wereld betekenis willen geven en sociale wezens zijn die relaties aangaan. Charisma, leiderschap, groepsdruk en gedeelde betekenissen geven richting aan individueel gedrag. Voor de organisatiebouwmeester volgen uit deze logica ontwerpregels als de 'span of relations', leiderschap en lessen uit de groepsdynamica. Deze dimensie is nauw verbonden met de veranderkundige kant van het (her)inrichtingsproces.

Organisatielogica

Zoals aangegeven zijn bovengenoemde logica's wel te onderscheiden maar niet te scheiden in de dagelijkse praktijk van een organisatie. Vaak vervullen betrokken meerdere rollen tegelijkertijd. Zo is elke werknemer ook 'eigenaar' omdat hij zijn werktijd ter beschikking stelt binnen het kader van zijn arbeidsovereenkomst. Ook de werknemer wil, op zijn eigen niveau, voldoende 'return on investment' (loon). Werknemers die dicht op de klanten werken zijn een soort klantvertegenwoordigers voor collega's die weinig direct klantcontact hebben. De klant en eigenaarsrollen lopen sterk door elkaar in taakorganisaties en Shared Service Centra. Daar neemt de eigenaar vaak de behoefte definiërende en/of de betalende rol van de klant over. Klanten en eigenaarslogica kruisen elkaar ook in de besturingsprocessen waarin de werklogica vraagt om feedback en adaptatie en de eigenaarslogica om beheersing en control. Die dubbele logica verleidt managers hun werkpakket te versmallen tot een eenzijdig arbeidsleider of juist rentmeesterrol. Helaas blijft mede daardoor hun werk van het inrichten van de organisatie vaak liggen.

Zeker is dat de genoemde logica's in elke organisatie een rol spelen. Soms zijn ze onderling tegenstrijdig, op andere punten versterken ze elkaar. In een goed functionerende organisatie hebben de logica's een bepaald evenwicht gevonden dat alle partijen voldoende in hun behoefte voorziet. Bij stevige ambities of weerbarstige

knelpunten is het de taak van de organisatiebouwmeester een nieuw evenwicht te vinden. Daarbij kan hij doorbouwen op een overkoepelende organisatielogica van een gedeeld streven naar continuïteit.

TOT SLOT

Dit artikel betoogt dat de prestaties van een organisatie sterk afhangen van de organisatie-inrichting. Daarmee is het zinvol om de organisatie welbewust (her)in te richten bij stevige strategische ambities of prangende knelpunten. Het zindelijk herinrichten vraagt meesterschap op zowel het ontwerp- en veranderproces als op de onderliggende logica's van organiseren vanuit de klant, de eigenaar en de werknemer. Elk van deze logica's geeft een aantal ontwerpregels mee aan de bouwmeester. Aan hem/haar de taak om de verschillende logica's met elkaar te verbinden en soms de één, dan de ander meer gewicht mee te geven – afhankelijk van wat de opgestelde eisen en wensen dient.

Deze kennis en vaardigheden zijn ook voor anderen dan de organisatiebouwmeester relevant. Het doorzien van de dimensies binnen een organisatie helpt ook bij het richten van de organisatie, bijvoorbeeld bij het inschatten van de organisatorische haalbaarheid van de mogelijke strategische scenario's. Ook tijdens het verrichten van het dagelijkse werk binnen de gekozen inrichting helpt inzicht in de dimensies om ongeregelde zaken op te vangen en de verschillende werkzaamheden betekenis te geven.

LITERATUUR

Bekman, Adriaan A.M. - Organisatieontwikkeling als managementopgave. - Lemma, Utrecht, 1992

Nadler, David A. en Michael L. Tushman - Competing by design, The power of organizational architecture. - Oxford University Press, Oxford, 1997

Roozenburg, Norbert F.M. en Jan Eekels - Productontwerpen, structuur en methoden. - Lemma, Utrecht, 1991

AUTEUR

Ir. Brechtje Kessener is van huis uit productontwerper. Zij is programmamanager van Designing Complex Organizations bij Sioo en daarnaast werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur.

Zij is te bereiken via kessener@sioo.nl

