

Het Nieuwe Organiseren

Hoe u excellent organiseert

Sioo is in 1958 opgericht om economen en ingenieurs organisatiekundig bij te scholen. Gewapend met toenmalige inzichten droegen deelnemers uit die tijd bij aan een betere inrichting van organisaties en aan de verspreiding van het industriële model. Sinds 1983 besteedt Sioo ook expliciet aandacht aan de wijze waarop organisatiewijzigingen worden doorgevoerd.

Sioo gaf daarmee een flinke impuls aan de verandering. Terugkijkend kunnen we dit zien als het begin van de herziening van het industriële model. Vandaag de dag zijn we volop terug bij het vertrekpunt en ondersteunen we professionals bij het Nieuwe Organiseren. Wat is dat dan volgens Sioo?

Organiseren

Voordat we ingaan op ‘het Nieuwe Organiseren’ staan we stil bij de begrippen ‘organisatie’ en ‘organiseren’. Een organisatie is in onze ogen geen gegeven; een organisatie komt voort uit vele keuzes en beslissingen van bestuurders, directeuren, managers, stafdiensten en medewerkers. Zij beslissen over de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, over de werkprocessen, de arbeidsverdeling, de inzet en keuze van ICT, het HR beleid en instrumentarium, het gebouw et cetera. Vaak is het organiseren dus verspreid over verschillende mensen en vaak gebeurt het ‘tussendoor’. Heel spannend wordt het als enkelen in korte tijd veel keuzes maken, bijvoorbeeld bij nieuwbouw, het doorvoeren van nieuwe wetten, een wijziging van strategie of bij tegenvallende prestaties.

Goed organiseren

Goed organiseren volgens Sioo is *‘het expliciet, doordacht en samenhangend ontwerpen van specifiek gekozen delen van de organisatie, opdat de eisen en wensen van relevante stakeholders worden gehonoreerd’*.

Om achteraan te beginnen: *honoreren van eisen en wensen van relevante stakeholders*. Dit komt voort uit het bekende principe: Form Follows Function. De orga-

nisatie vervult behoeften van klanten en kan niet voortbestaan als klanten weglopen, maar ook niet als werknemers of geldschietters weglopen of als de wetgever haar verbiedt. De organisatie vervult dus altijd meerdere functies tegelijk; voor klanten, wetgeving, aandeelhouders, werknemers, de maatschappij et cetera. Die functies combineren is een behoorlijke puzzel, want de eisen en wensen kunnen behoorlijk verschillen.

De organisatie kan niet voortbestaan als klanten weglopen, maar ook niet als werknemers of geldschietters weglopen

Dan: *specifiek gekozen delen van de organisatie*.

Een organisatie is zo complex dat niemand alles zelf kan vormgeven. In de loop van de tijd maken alle betrokkenen er hun eigen versie van, gaan delen veranderen of anders inzetten. Het is de kunst van een organisatieontwerper om juist die delen te ontwerpen die sterk bepalend zijn voor de rest. Om die zo vorm te geven dat anderen worden verleid om in dezelfde lijn verder vorm te geven.

Dan: *expliciet, doordacht en samenhangend ontwerpen*.

Het bovenstaande impliceert dat elke organisatie uniek is. Concepten als Bureaucratie, Shared Service Centre, Het Nieuwe Werken, Zelfsturende teams, Rijnlands organiseren en dergelijke kunnen dienen als inspiratiebron, maar niet als blueprint. Ontwerpen betekent juist ook alternatieve vormen bedenken. Kees Dorst, hoogleraar aan de TU/e en de UTS in Sydney, formuleerde ooit: *‘Quality depends on what other designs are possible’*.



De alternatieven scherpen de onderliggende overwegingen en bevorderen samenhangend ontwerpen.

Een organisatie is zo complex dat niemand alles zelf kan vormgeven

Dat laatste is cruciaal, want het beloningssysteem moet natuurlijk niet impliciet ander gedrag belonen dan het werkproces voorschrijft of de visie verwoordt. Natuurlijk moet ook het ontwerpproces, veranderkundig gezien, een goede vormgeving hebben. Bewuste keuzes over de mate van participatie maken er een blauw, groen of wit traject van¹. Ook hierbij geldt: Het kan allemaal, maar wat is voor deze organisatie op dit moment zinvol?

Nieuw organiseren

De omgeving van hedendaagse organisaties is sterk in verandering. Naast efficiency, kwaliteit en flexibiliteit willen we ook duurzaamheid en betekenis. Kenmerkend is de groeiende behoefte aan zingeving in onze maatschappij, met bijkomende kritiek op het Angelsaksische aandeelhoudersmodel en de bijbehorende graaicultuur. Wij verwachten dat het komende tekort op de arbeidsmarkt die behoefte verder gaat versterken. Vaandel-dragers als Buurtzorg, Finext, BSO en Semco gelden als nieuwe organisatievormen die hier goed op inspelen. In onze visie staat de betekenisstructuur in deze organisaties sterker op de voorgrond.

Ontwerpen betekent juist ook alternatieve vormen bedenken

Nieuw organiseren vereist daarmee goed zicht op de onderliggende ontwerpprincipes, ontwerpregels, logica's en mensbeelden, waarop de verschillende structuren zijn ontworpen.

Een aantal voorbeelden: Baseert u gelaagdheid en groeps grootte op de span of control van de baas, op de span of support van de manager of op de span of relations van de leider? Duidt u onzekerheid als te verzekeren of te beheersen risico, als variëteit waarop u flexibel aanbod wilt bieden of als ambiguïteit die alleen in dialoog hanteerbaar wordt? Versterkt u motivatie van medewerkers op basis van beloning, op het neerzetten van resultaat of op professionele trots en gemeenschapsgevoel?

Alle logica's zijn waar, ze werken tegelijkertijd en beïnvloeden elkaar voortdurend.

Komende periode leren we steeds beter hoe ook de betekenisstructuur de organisatie kan dragen

Afgelopen decennia hebben veel zicht gegeven op de voordelen en beperkingen van dragende macht- en werkstructuren. Komende periode leren we steeds beter hoe ook de betekenisstructuur de organisatie kan dragen. Vanuit onze veranderkundige traditie weten we al goed hoe betekenisgevingsprocessen verlopen. In de Sioo programma's en door Sioo onderzoek bouwen we onze inzichten verder op. Doet U mee?

¹ Vgl Leon De Caluwé; Denken over veranderen in vijf kleuren