



Ontwerpen vanuit ~~uit~~ macht

ir. Brechtje Kessener, programmamanager Designing Complex Organizations (DCO)



Het mastertraject Designing Complex Organizations (DCO) is bedoeld voor lijn- en stafmanagers, programma- en projectleiders en businessconsultants die op professioneel niveau organisaties willen doorgronden en herinrichten. In september 2011 start de derde DCO-groep. Meer informatie? sioo.nl/dco

Vanuit macht ontwerpen versus ontwikkelen

In het populaire veranderkundige discours onder organisatieprofessionals staat 'ontwerpen' meestal gelijk aan het planmatig, top down en dus machtsgebaseerd veranderen van de organisatie. Dat is een andere associatie bij ontwerpen dan ik, vanuit mijn opleiding Industriel Ontwerpen, heb meegekregen. Ik heb ontwerpen leren kennen als een bewust divergerend en convergerend zoekproces, waarin de ontwerper de beoogde functie vertaalt naar een geschikte vorm; het ontwerp. Ontwerpen als activiteit, als werkwoord, is dan een iteratief en cyclisch proces waarbij de betrokkenen telkens alternatieven afwegen en al doende een onderbouwd ontwerp creëren. Het ontwerp kan daarbij nog van alles zijn. In ons vakgebied denk ik aan het organisatieontwerp, de werkconferentie, het opleidingsprogramma et cetera.

Elk veranderproces is dus sowieso ook een ontwerpproces. Zelfs de aanpak van een verandering zie ik als een ontwerp. Ik ben het dan ook van harte eens met Herbert Simon (1969): "Everyone designs who devises courses of action to change existing situations into preferred ones Design so construed, is the core of all professional training...."

Voor- en nadelen van participatief ontwerpen

De machtsvraag bij ontwerpen gaat dus niet zozeer over de ontwerpactiviteit. Het gaat over wie er mag ontwerpen en wie uiteindelijk de keuze tussen de verschillende alternatieve ontwerpen mag maken. Het gaat dus over de mate van participatie in het ontwerp- en besluitvormingsproces. Participatieve ontwerpprocessen zijn we in ons vakgebied 'ontwikkelingsprocessen' gaan noemen.

Participatie bij organisatieontwerpen is vaak zinvol en noodzakelijk. Organisatieontwerpen zijn namelijk op een aantal punten anders dan productontwerpen. Ontwerpen in het organisatiedomein hebben een veel kleinere fysieke, materiële dimensie. Natuurlijk zijn er het gebouw en de productiefaciliteiten, maar dat is

Goed ontworpen machtstructuren werken goede samenwerking, goede economische resultaten en goede gezondheid in de hand

slechts een klein deel van het ontwerp. De sociale dimensie van het organisatieontwerp is veel groter dan van een productontwerp. Waar het bij productontwerpen gaat over de mens/productrelatie (ergonomie, gebruiksaanwijzingen), gaan organisatieontwerpen over het ontwerpen van acties en interacties tussen mensen

(werkprocessen). Dat maakt ook de mentale dimensie van het organisatieontwerp, de betekenissen, doelen en normen, veel belangrijker dan bij productontwerpen. Het sociale en mentale karakter van ontwerpen in het organisatiedomein maken het ontwerp 'vluchtig'. Het co-creëren versterkt de acceptatie en realisatie van het ontwerp. Ontwerp en realisatieproces komen dan meer op elkaar te liggen.

Tegelijkertijd zie ik ook nadelen van participatief ontwerpen. Zo hebben de aangewezen betrokkenen niet altijd de juiste expertise in huis. De organisatieontwerper heeft organisatiekundige expertise nodig om een goede voorstelling te maken van de werking van het

Een organisatieontwerp is altijd ook een ontwerp van machtsverdeling

organisatieontwerp, om op basis daarvan te voorspellen in welke mate het organisatieontwerp de beoogde functie(s) zal vervullen. Zoals hierboven beschreven gaat deze expertise zowel over de fysieke, als de sociale en mentale dimensies van het organiseren. Dit gaat verder dan de dagelijkse werkervaringen van de meeste betrokkenen. Bovendien voeren tijdsdruk en het vermijden van gedoe of machtspelletjes vaak de boventoon in het verander/ontwerpproces. Het netjes creëren, wegen en beargumenteren van verschillende alternatieve ontwerpen schuift dan naar de achtergrond. Bij gebrek aan expertise of bij een slordig ontwerpproces leiden participatief gemaakte, geaccepteerde organisatieontwerpen dan soms niet tot de beoogde resultaten.

Macht in organisaties

Ontwerpen en macht zijn dus zeer verbonden. Waar ontwerpen niet per se een machtsgebaseerd proces is, kan macht een rol spelen in het ontwerpproces. Kenmerkend voor een organisatieontwerp is bovendien dat het altijd ook een ontwerp van een machtsverdeling is.

Macht binnen een organisatie kan uit verschillende bronnen voortkomen. Zo is er de macht van de oprichter van de organisatie. Door eigen middelen en tijd beschikbaar te stellen aan eigen visie (gat in de markt) en missie start hij of zij de organisatie. Hoe groter de organisatie wordt hoe meer deze macht wordt geïnstitutionaliseerd. De bestuurder draagt dan de juridische verantwoordelijkheid om de missie (het statuut) te

verwezenlijken en krijgt daarbij de bevoegdheid om medewerkers te instrueren (bijvoorbeeld via de functiebeschrijving). Vaak gebruikt hij of zij de verdere taakverdeling om met informatie en overzicht de machtspositie uit te bouwen. Macht is hierbij voornamelijk gebaseerd op (fysieke) mensen, middelen en informatie.

Naast deze interpretatie van macht, komende uit de economische invalshoek, zijn er ook nog andere vormen van macht. Zo geeft de systeemleer aan dat een subsysteem altijd ondergeschikt is aan het (omliggende) systeem. Het hogere niveau streeft naar synergie en behoud van het geheel, ook als dat ten koste van een subsysteem gaat: 'Liever een slecht lopende afdeling ontmantelen dan de gehele organisatie de das omdoen'. Om onverwachte bijeffecten te voorkomen is een heel goede afbakening van de verschillende subsystemen en hun onderlinge relaties nodig. Deze (sociale) invalshoek brengt dus vooral de acties en onderlinge interacties in beeld. Macht gaat dan vooral over bijdragen, afhankelijkheden en autonomie. Ook vanuit een mentale, psychologische invalshoek is te spreken over macht. Daarbij gaat het over de kracht van de leider en de

Ik heb ontwerpen leren kennen als een bewust divergerend en convergerend zoekproces

gemeenschap van volgers. Volgers accepteren en waarderen leiders die voorzien wat er in de ruimere omgeving van de organisatie speelt en wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren. Deze leiders (co-)creëren betekenis en begrip. Deze wijze leiders geven de volgers een veilig gevoel. Hun visie geeft richting aan het handelen en bindt de gemeenschap.

Ontwerpen van macht

Bij het ontwerpen van de organisatie, en dus van de machtsverdeling, moeten deze invalshoeken allemaal worden meegenomen. Slecht ontworpen verticale structuren leiden tot verdrukking van managers. Uiteindelijk leidt dat tot ondermaatse prestaties voor klant, eigenaar en werknemers. Goed ontworpen machtstructuren werken goede samenwerking, goede economische resultaten en goede gezondheid in de hand.

Als organisatieprofessionals ontwerpen gaat het dus niet altijd over ontwerpen vanuit macht, maar wel altijd over ontwerpen van macht.