

Geen verandering zonder organisatiekundige bagage

Afgelopen decennia stond 'veranderen' volop in de belangstelling. Universiteiten hebben nieuwe vakgroepen opgericht en verandermanagement is in vele curricula doorgevoerd. Met de opkomst van verandermanagement is de organisatiekunde wat naar de achtergrond verdwenen. Veranderkunde en organisatiekunde zijn echter twee zijdes van dezelfde medaille. Veranderen zonder gedegen inzicht in organisaties is als het begeleiden van de bouw van een huis zonder bouwtekening.

Veel verandermanagers hanteren het adagium dat mensen wel willen veranderen maar niet veranderd willen worden. En ze hebben gelijk, medewerkers willen inzicht hebben in het hoe en waarom van veranderingen in hun organisatie. 'Communicatie over' is de minimale variant, inspraak en meebeslissen voeren verder en verminderen weerstanden nog meer. De beoogde verandering in de organisatie verloopt gemakkelijker.

Deze verandermanagers richten zich op het *proces* waarin betrokkenen de inhoud met elkaar ontwikkelen. In zuivere vorm heeft de procesbegeleider geen mening over de 'inhoud' van de verandering. De onderliggende veronderstelling is dat een goed proces automatisch leidt tot een goed resultaat. De tweede veronderstelling is dat betrokkenen voldoende 'inhoud' hebben en met elkaar goede keuzes maken over de inrichting van de organisatie. Het is echter de vraag of betrokkenen voldoende 'inhoud' hebben om goede inrichtingskeuzes te maken. Natuurlijk kennen zij hun specifieke situatie heel goed. Maar als zij goed wisten wat er nodig was om ambities te realiseren of knelpunten op te lossen, dan hadden ze dat al gedaan. Dan had er een geleidelijke ontwikkeling plaatsgevonden en was er waarschijnlijk een specifiek veranderproces noch een aangewezen verandermanager nodig. Naast inzicht in de situatie is gedegen inzicht in de werkingsprincipes en onderliggende logica's van organisaties nodig. Alleen op basis daarvan is goed te voorspellen of bepaalde veranderingen in de organisatie-inrichting zullen leiden tot beoogde prestaties of het oplossen van bestaande knelpunten.

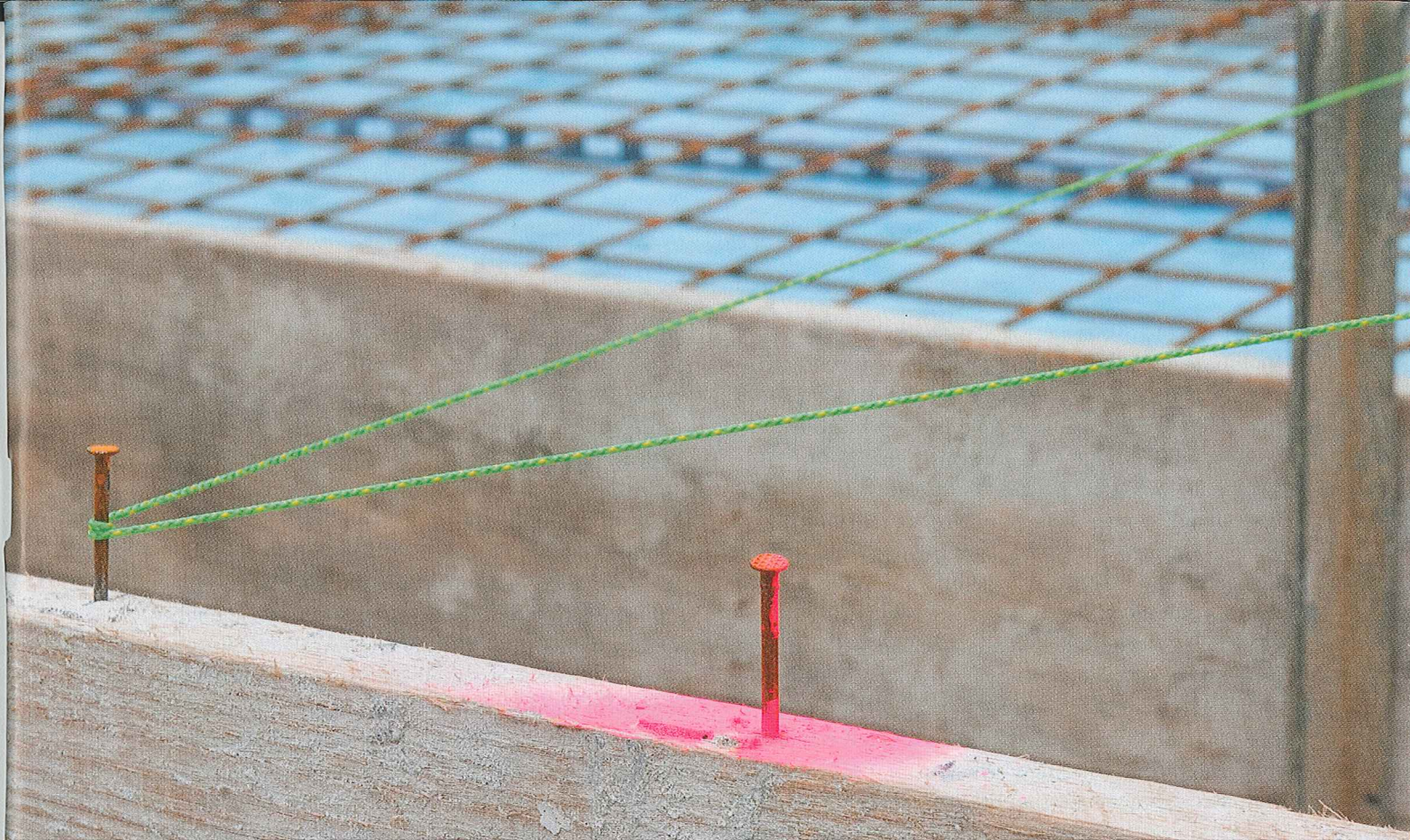
Slechts dan kan de verandermanager beoordelen of de ingezette verandering(richting) zinvol is.

Kortom, een goede verandermanager heeft naast verandermanagement juist ook organisatiekundige bagage in zijn rugzak. De organisatiekunde geeft inzicht in waarom de huidige organisatie-inrichting niet voldoet c.q. welke toekomstige organisatie beter zal voldoen. De veranderkunde helpt het keuzeprocess vorm te geven, over de mate van participatie, over de werkvormen en wijze van besluitvorming. Organiseatiekunde gaat over het 'wat' en veranderkunde over het 'hoe' en 'wie'. Organiseren en veranderen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

Ontwerperperspectief

Helaas bieden veel bedrijfskundige studies en MBA-opleidingen weinig aanknopingspunten voor (verander)managers als het gaat om organisatie-inrichting. Deze studies zijn functioneel ingericht en bieden vakken als logistiek, human resources, marketing en strategie. Daarmee geven zij een sterk inzicht in de losse disciplines en aspecten van organisaties. Zij geven echter minder inzicht in de integrale werking van de organisatie als geheel.

Uitgewerkte organisatieconcepten bieden goede handvaten maar zijn te algemeen om direct te kunnen toepassen in de eigen praktijk. Concepten als de Multi Dimensionale Organisatie, High Performance Organisatie en Shared Service Centre komen dikwijls voort uit analyse en generalisatie van praktijksituaties. Bij de generalisatie gaan echter de invloed van speci-



fieke omgeving en omstandigheden verloren. Een vertaling van het algemene concept naar de eigen situatie is dus nodig. De verandermanager heeft feitelijk een ontwerperperspectief: hij richt de organisatie in (oplossing) teneinde strategische ambities te realiseren en/of knelpunten op te lossen (doel). Deze typische ontwerpredenering van functie (doel) naar ontwerp (oplossing) heeft een inherente onzekerheid in zich. De ontwerper moet een redenering bouwen waarin hij met redelijke zekerheid voorspelt dat het ontwerp ook de beoogde eisen en wensen zal inlossen.

Om een valide redenering en ontwerp te maken moet de ontwerper meerdere dimensies op meerdere schaalniveaus met elkaar verbinden. Een architect bijvoorbeeld heeft te maken met de logica van de gebruiker (functie, vormgeving, ergonomie) en de logica van de producent (productiewijze, materiaalkennis). Ook redeneert hij op verschillende schaalniveaus: het gebouw zelf, over de inpassing ervan in de wijk, over de indeling ervan in verschillende ruimtes.

Organisatielogica's

De ontwerpende verandermanager onderscheidt minimaal drie belangrijke dimensies, verbonden met de functies die de organisatie vervult voor de drie belangrijkste stakeholders: klant, eigenaar en werknemer. Deze eerste twee dimensies lopen parallel met de eerder genoemde logica's van de gebruiker en producent bij de architect. Omdat een organisatie een sociaal en geen materieel systeem is, zijn deze aangevuld met de logica van (groepen) werknemers. Deze dimensies zijn

te onderscheiden maar in het ontwerp en het dagelijks functioneren niet van elkaar los te zien. Ze spelen altijd en overal binnen de organisatie tegelijkertijd hun rol. Wel kan in bepaalde delen van een organisatie een specifieke logica overheersen, zeker naarmate een organisatie deel dichter bij de betreffende stakeholder opereert.

Klantlogica

Vanuit de klant gezien is de organisatie een vervuller van behoeften – een productiesysteem. In veel sectoren is allang sprake van een vraagmarkt en staat deze logica de laatste jaren sterk in de belangstelling. De organisatie vertaalt de klantbehoefte naar een klantproces en een producten/dienstenaanbod dat meerwaarde heeft voor de klant. Daaruit volgt een geheel van activiteiten die een bouwmeester ordent in een aantal meer of minder samenhangende werkprocessen. Hij verdeelt werkprocessen over verschillende units, afdelingen of medewerkers (schaalniveaus) en richt coördinatiemechanismen in. Hij weet dat klantbehoeften wijzigen en richt verbetering en vernieuwingprocessen in naast de uitvoerende werkprocessen.

Bij dit definiëren van werkprocessen, verdelen en coördineren van het werk gebruikt de organisatiebouwmeester systemische en cybernetische ontwerpregels als de *law of requisite variety*, *economy of scope*, regelbehoefte, regelcapaciteit en logische managementniveaus. Onderliggende gedachte hierbij is dat de organisatie haar taken goed kan vervullen als betrokkenen hun werk goed overzien en intrinsieke motivatie halen uit het vervullen van de klantbehoefte.

De klant- en eigenaarsrollen lopen sterk door elkaar in taakorganisaties en Shared Service Centra

Eigenaarslogica

Vanuit de eigenaar bezien is de organisatie voornamelijk een investering. De eigenaar zet tijd en middelen in om aan klantbehoeftes te voldoen en zodoende rendement te maken. De keuze van die middelen hangt samen met het gekozen businessmodel, de wijze waarop de eigenaar de meerwaarde voor de klant te gelde wil maken. De eigenaar geeft kaders mee waarbinnen de beschikbaar gestelde middelen mogen worden ingezet en vraagt verantwoording over het daadwerkelijk gebruik en rendement. De kaders die de eigenaar creëert, vallen overigens vaak weer binnen meeromvattende (bijv. wettelijke, landelijke) kaders. De organisatiebouwmeester vertaalt dit naar een bestuursstructuur, beheersingsprocessen van resources en verantwoordingsprocessen. Hij werkt deze verder uit in attributie van beslissingsrechten, verdeling van verantwoordelijkheden, planning en *control cycli*, beloningssystemen, etc. De congruentie van en samenhang tussen deze schaalniveaus bepaalt de werking ervan.

Bij het ontwerpen van deze bestuursprocessen en systemen hanteert de organisatiebouwmeester economische ontwerpregels als de *economy of scale*, *span of control*, benutting van resources, streven naar continuïteit en het optimaliseren van leereffecten. In de kern gaan deze regels uit van het *principle agent*-principe waarin sturing en beheersing helpen het gebruik van de informatieasymmetrie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer voor eigenbelang te beteugelen.

Werknemerslogica

Werknemers voelen zich onderdeel van een gemeenschap. Zij gaan relaties aan met elkaar, met klanten, eigenaren. Daarbinnen geven zij betekenis aan de wereld om zich heen, aan elkaar en vormen zij hun eigen identiteit. In die relaties ontstaat een sociale dynamiek, herkenbaar in de typische branchecultuur. Binnen grotere organisaties vormen zich subgroepen, al dan niet gekoppeld aan de verdeling van werkprocessen. Bekende dynamiek tussen (groepen) mensen is het conflict tussen planning en productie, de staflijnverhouding en de relatie tussen baas en ondergeschikte. Op het laagste niveau is persoonlijk leiderschap en ondernemerschap vereist om de eigen rol binnen het geheel zo goed mogelijk in te vullen.

Binnen de werknemerslogica gelden ontwerpregels zoals de *span of relations*, rollen van leiderschap, en lessen uit groepsdynamica, betekenisgeving en identiteitsvorming. De organisatie is in deze logica een gemeenschap waarbinnen werknemers relaties

aangaan en rollen vervullen. Deze dimensie is nauw verbonden met de veranderkundige kant van het herinrichtingsproces. In de dagelijkse praktijk van een organisatie en tijdens het ontwerpproces zijn deze logica's wel te herkennen maar niet te scheiden. Vaak vervullen betrokkenen 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*. Werknemers die dicht op 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 definiërende en/of de betalende rol van de klant over. Klant- en eigenaarslogica kruisen elkaar ook in bestuursprocessen waarin de werklogica vraagt om feedback en adaptatie, en de eigenaarslogica om beheersing en control. Die dubbele logica verleidt managers hun rol te versmallen tot die van eenzijdig arbeidsleider of juist tot die van rentmeester. Helaas blijft mede daardoor hun werk van het inrichten van de organisatie vaak liggen.

Tot slot

Aandacht voor de organisatiekundige ontwerp kant van het vak leidt vaak tot de tegenwerping dat de (organisatie)wereld niet maakbaar is. Ontwerpers zouden teveel maakbaarheidsadepten zijn. Volgens bovenstaande beschouwing heeft de ontwerper eerder een paradoxale maakbaarheidsgedachte. Inderdaad – de ontwerper gelooft dat hij de organisatie-inrichting kan beïnvloeden. Bij het zindelijk ontwerpen houdt hij tegelijkertijd sterk rekening met de invloed die het ontwerp heeft op de werknemers.

Verandermanagers die deze wederzijdse beïnvloeding niet begrijpen zijn geneigd alle knelpunten in de organisatie te wijten aan betrokkenen. Zij schrijven een gebrek aan innovatie, een hoog verloop, lange doorlooptijden, et cetera eenzijdig toe aan de competenties van betrokken medewerkers, of in ieder geval betreffende leidinggevenden. Hun focus op individuen verhindert hen de impact van het systeem te herkennen. En die verandermanagers wil je de kost toch niet geven... ■

Ir. Brechtje Kessener is programmamanager van Designing Complex Organizations bij Sioo en zelfstandig organisatieadviseur.