

## Het faciliteren van organisatievermogen

Een organisatieadviseur kijkt naar het organisatievermogen in een organisatie. Dat is het zowel het vermogen om de productie te besturen als het vermogen om de organisatie aan te passen aan nieuwe omstandigheden en nieuwe doelen.

Organisaties produceren diensten en producten én organisatie. Organisatie is zowel structuur (bedrijfsprocessen, procedures, normen) als proces (overleg en betekenisgeving) als inhoud (de organisatieprincipes, strategisch kader).

De adviseur kijkt met zijn klant naar tenminste drie soorten vraagstukken:

- BASIC; het vermogen om te sturen. (1<sup>e</sup> orde probleem)
- CHANGE; het vermogen vernieuwingen en veranderingen door te voeren (2<sup>e</sup> orde probleem)
- TRANSFORMATION; het vermogen de organisatie en daarin besloten werkwijze wezenlijk te veranderen (3<sup>e</sup> orde probleem)

### BASIC

Om te kunnen produceren of te leveren is er organisatie nodig. Een productiesysteem met bijbehorende organisatieprocessen. Organisatieprocessen waarin mensen overleggen, informeren, rapporteren en besluiten nemen. Het zijn deze besturingsprocessen die zorgen dat verstoringen in de bedrijfsprocessen worden opgepakt en die zorgen dat knelpunten worden opgelost. Zowel het sturen op de output als het doorvoeren van verbeteringen valt binnen dit domein. Een organisatieadviseur kijkt derhalve niet naar de kwaliteit van uw productiesysteem maar naar de kwaliteit van uw besturingssysteem dat dat systeem instandhoudt, verbetert of aanpast.

In de realiteit van alledag gaat veel aandacht naar het produceren zelf, waardoor het niet zelden voorkomt dat de organisatie van de productie niet voldoende is uitgeregeld. Wat op zijn beurt weer een signaal is dat de bijbehorende organisatieprocessen (werkoverleggen, doelen stellen, meten, acties nemen en bewaken) niet naar behoren functioneren.

Sturen vraagt om doelen, normen, plannen, meten, rapporteren, tot actie overgaan en bewaken.

Vaak zien we dat in organisaties wel dat verantwoordelijkheden zijn belegd en dat er een formele overlegstructuur is, maar ook dat doelen onduidelijk zijn, normen niet zijn gedefinieerd zijn en dat rapportages ontbreken. Overleggen wordt dan vergaderen op basis van een adhoc agenda, iets wat veel tijd kost en weinig actie tot gevolg heeft.

Als bepaalde sturelementen ontbreken dan kan de manager niet goed sturen. Het ontbreekt managers vaak aan kennis over en ervaring met de ontbrekende besturingselementen zodat zij ook niet goed in staat zijn dit op te pakken en in te vullen.

In de organisatiekunde wordt veel meer geschreven over CHANGE en TRANSFORMATION dan over BASIC management. Toch zijn 80% van de organisatieproblemen te herleiden tot onvoldoende stuurvermogen op dit niveau.

Managers hebben en gereedschap nodig om te sturen en vaardigheid om die instrumenten te gebruiken. Organisaties hebben de neiging om dit basic management te verwaarlozen, om vervolgens wel te gaan vertrouwen op complexe kwaliteitsconcepten (o.a. INK).

Het is onvoldoende om iemand verantwoordelijk te maken voor de resultaten, het is ook nodig dat de organisatie van de productie goed uitgeregeld is. Problemen in de productieorganisatie zijn van inhoudelijk van de eerste orde, problemen met het op orde brengen van de wijze van sturen zijn van tweede orde.

## CHANGE

Er is een veranderingsbehoefte als er problemen zijn met het organiseren van de productie (= niet het zelfde als het hebben van productieproblemen (0<sup>de</sup> orde probleem), die er overigens wel zullen zijn als er problemen met de organisatie van de productie zijn) of als de bestaande organisatie (nog) niet in staat is vernieuwingen of veranderingen door te voeren.

Beide soorten veranderingsproblemen vragen om een verander- of ontwikkelorganisatie.

Het verander/ontwikkelteam pakt de verandering of ontwikkeling op en zorgt dat of de verandering zijn beslag krijgt of dat het ontwikkelde geïmplementeerd wordt.

Valkuil bij veranderen en ontwikkelen is dat het wat veel aandacht krijgt (wat er moet gebeuren, wat het is, wat het waard is etc) en het wie, hoe en waarom minder.

De organisatieadviseur maakt zich sterk voor een effectieve verander/ontwikkelorganisatie en heeft daarbij aandacht voor zowel het inrichten van die tijdelijke organisatie als voor het organiseren van de verandering/ontwikkeling zelf.

Een goed veranderproces zorgt er voor dat veranderingen en ontwikkelingen niet vastlopen of tegengewerkt worden, maar als iets waardevols omarmd worden. Valkuil is dat veranderingen worden opgelegd en dat reële bezwaren uit de organisatie niet lijden tot voortschrijdend inzicht gedurende verandering of ontwikkeling, maar terzijde worden geschoven en zo scepsis en cynisme katalyseren.

Als organisaties niet in staat zijn zichzelf aan te passen of te vernieuwen ontstaat er vanzelf een derde orde probleem. Het ontbreken van het vernieuwingsvermogen zal op den duur vragen om een drastische hervorming van de organisatie.

## TRANSFORMATION

Als een organisatie zich niet heeft weten aan te passen aan een veranderende marktstructuur of aan veranderende behoeften van klanten dan voldoet de organisatie van de onderneming op een gegeven moment niet meer en zal er iets wezenlijks moeten veranderen.

Een variant hierop is een organisatie die in een andere ontwikkelingsfase belandt en geconfronteerd wordt dat het om een andere wijze van produceren vraagt en een andere wijze van besturen dan voorheen (bijvoorbeeld een sterk gegroeid bedrijf, die uit de ondernemingsfase komt en nu meer behoefte krijgt aan professioneel management een meer gestandaardiseerde wijze van produceren).

Het nemen van een ontwikkelingsstap is meestal makkelijker dan het transformeren van een organisatie die zich al kenmerkte door een laag veranderingsvermogen.

Transformatieprocessen gaan in de praktijk vaak samen met een strategische herijking.

Dat kan leiden tot het gaan doen van nieuwe dingen, het wezenlijk veranderen van de werkwijze of dezelfde dingen veel beter (= meestal goedkoper) doen.

Het gebrek aan veranderingsvermogen wordt vaak geweten aan de cultuur van een organisatie. Toch zijn interventies op de cultuur gedoemd te mislukken. De cultuurverandering wordt dan voorwaardelijk voor de werkelijk verandering. Juist die voorwaardelijkheid zorgt voor het falen ervan.

Er is geen standaardreceptuur voorhanden bij een transformatie. Het vraagt om aandacht voor wat er is, zorgvuldigheid en ruimte voor afwijkende ideeën en overtuigingen. Transformaties verlopen chaotisch en schoksgewijs en vragen om de juist interventies, leiderschap en business sense.

In een transformatie komen bestaande werkwijzen, opvattingen en overtuigen ter discussie te staan. Het is eerder het deconstrueren en opblazen van het bestaande organisatieparadigma dan het rustig reflecteren op de situatie. Een organisatieadviseur is bij uitstek geschikt een dergelijk proces voor en met de leiding van de organisatie te faciliteren.