

De organisatie als polsstok voor de manager

De organisatie als polsstok voor de manager

Peter Blom

Schrijver: Peter Blom
Coverontwerp: Peter Blom
ISBN: 9789463675710
© Peter Blom

Introductie	9
1 Managers en hun harkensyndroom	15
1.1 Waaron een hark?	16
1.2 Het organigram	16
1.3 Processen in de hark.....	18
2 Stroommodellen	21
2.1 Black box.....	21
2.2 Systeem en subsystemen	22
2.3 Regelkringen	23
2.4 Besturing.....	25
3 Coördinatie en interfaces als managementvraagstuk....	27
3.1 Complexiteit van de organisatie	27
3.2 Bevoegdheden	29
3.3 Inspanningsverplichting	31
3.4 Volwaardige besturing.....	32
4 Resultaatverantwoordelijkheid	35
4.1 Ontwerp besturing.....	35
4.2 Bevoegdheden in dienst verantwoordelijkheid.....	36
4.3 Business is business	38
4.4 De coördinator: pratende brievenbus.....	42
5 Koppelingen en interfaces	47
5.1 Interfaces	47
5.2 Samenwerken en interfaces	49
5.3 Het belang van Interfaces	49
6 Samenhangen in interfaces	51
6.1 Onderzoeken van interfaces.....	51
6.2 Een praktijkvoorbeeld	54
6.3 Combineren van indelingscriteria	56
7 Besturing en management van interfaces	61
7.1 Organisatiestructuur en besturing.....	61
7.2 Verticaal of horizontaal organiseren	62

7.3	Bureaucratieën.....	65
7.4	De betere ik.....	67
7.5	Functie van hoger management	68
8	Structuur van productieafdelingen	71
8.1	Plaats van ondersteunende afdelingen.....	71
8.2	Zelfsturende teams.....	73
8.3	Centraal of decentraal	74
9	De rol van staven en interfaces	75
9.1	Wat heb ik er aan dat jij het weet.....	75
9.2	De kapotte broek	78
9.3	Verticale besturing	81
9.4	Geïntegreerde besturing	84
9.5	De rol van planning in de besturing?.....	86
9.6	Regels en werkvoorschriften	87
9.7	Stiptheidsacties	88
9.8	Vergeefse pogingen te koppelen.....	90
10	Staffuncties.....	93
10.1	De ondersteunende staffunctie	94
10.2	De adviserende staffunctie.....	94
10.3	De controlerende staffunctie.....	95
10.4	Ontwerp van staven	96
10.5	Hoe het niet moet.....	98
11	Financiële prestaties en financiële samenhang.....	101
11.1	Mijn beste advies	102
11.2	De mythe van efficiency.....	103
11.3	Besluitvorming in managementteams	108
11.4	Interfaces en Value Management	110
11.5	Waardebomen.....	112
12	Samenhangen zoeken door doelgericht werken.....	115
12.1	Productontwikkeling en klanten	115
12.2	Andere functie, hetzelfde product.....	118
12.3	Functie en proces.....	119
12.4	Efficiëntere manieren om functie te vervullen.....	120
12.5	Bloempje van Catharina.....	120

12.6 Interfaces en innovatie.....	122
Slotwoord.....	125
Literatuur.....	127

Introductie

Jarenlang heb ik voor mijn werk vele bedrijven bezocht. Ooit zei eens iemand tegen me: 'Je moet naar een bedrijf kijken alsof je in de schouwburg zit'. Dat probeerde ik zoveel mogelijk te doen en ik kan zeggen hij had gelijk. Nergens zulke mooie toneelvoorstellingen gezien als in organisaties waar velen, en vooral de leiding, zonder enige toneelopleiding optredens verzorgen.

Die acteurs hebben uiteraard te maken met het samenwerken in organisaties. Een organisatie is een kunstige constructie waarin velen samen werken en soms ook samenwerken. Dat samenwerken krijgt veel aandacht. Wie heeft niet een seminars, training of workshop meegemaakt met als doel het samenwerken te verbeteren?

Daar is niets mis mee, ware het niet dat ik in mijn vele kennismakingen met allerlei soorten organisaties heb gezien dat die pogingen toch tevergeefs waren. Dat kwam dan heel vaak door problemen in de organisatie. Die problemen zijn meestal terug te voeren op slecht ontworpen of bestuurde interfaces in de organisatie.

Ik heb daar vele analyses van gemaakt en het is mij wel duidelijk dat de oorzaak van het probleem dus lang niet altijd gezocht moet worden in de bereidheid tot of de vaardigheid in het samenwerken. Heel vaak is de oorzaak te vinden in de manier waarop de organisatie is opgebouwd en de wijze waarop de besturing daarvan is geregeld. Samenwerken houdt in dat afstemming tussen de diverse taken in een organisatie goed is geregeld. Dit is een vraagstuk dat in de organisatieliteratuur te weinig aandacht krijgt.

Dit boek gaat over het herkennen van interface-problemen, maar ook over mogelijkheden die problemen op te lossen of te voorkomen. Interface problemen zijn koppelingsproblemen tussen afdelingen en sectoren, maar ook tussen organisatorische lagen. Deze problemen herkent men niet meteen aan een organigram. Symptomen zijn echter zeer veelzeggend. Ikzelf ben uiteindelijk na vele jaren zover gekomen dat ik in staat was vele problemen te herkennen als symptomen van slechte interfaces. Dat was belangrijk omdat deze problemen alleen opgelost kunnen worden door aanpak van de onderliggende interfaceproblematiek.

Na een reorganisatie ziet men vaak na enige tijd haarscheurtjes ontstaan die langzaam maar zeker uitgroeien tot grote problemen die 'vragen' om weer een reorganisatie. De richting daarvan valt al te raden.

Kijk maar eens naar het aantal reorganisaties bij de politie. Eerst waren er de Gemeentepolitie en de Rijkspolitie. Hun werk moest natuurlijk samenhang vertonen, maar de ministeries Binnenlandse Zaken (Gemeentepolitie) en Justitie (Rijkspolitie) maakten meer ruzie dan dat ze die samenhang goed regelden. Daarom werd in 1998 besloten één politieorganisatie te vormen, verdeeld in regio's. Afgezien van de complexe aansturing van die ene politie door twee ministeries kon dat een goede greep zijn. Maar door het vormen van regionale eenheden werd de organisatie opgeknipt en kwam de aandacht hoofdzakelijk te liggen op regionale vraagstukken. De misdaad houdt zich echter niet aan regiogrenzen, maar de noodzakelijke interfaces tussen de regio's hadden geen of weinig aandacht gekregen. De problematiek van de 'grote' misdaad leidde vervolgens tot een nieuwe discussie en intussen is men druk doende met het vormen van één landelijke politie. Dat gaat niet zonder slag of stoot, maar nu zouden toch alle problemen moeten zijn opgelost, zou je denken. Niets is minder waar. Nu hoor je alweer klachten dat regionale vraagstukken of vraagstukken op afzonderlijke deelgebieden zoals verkeer, water e.d. te weinig aandacht krijgen. Het is mij wel duidelijk dat er veel te weinig aandacht is voor een goede organisatie waarin alle noodzakelijke interfaces of koppelingen goed zijn geborgd.

De reden waarom organisatieadviseurs veel problemen tegenkomen bij het realiseren van positieve organisatieveranderingen ligt in het feit dat de echte bottlenecks in structuren onbekend zijn en niet boven tafel komen.

Organisatieadviseurs gaan vaak, vanuit hun persoonlijke deskundigheid, de strijd aan over de vraag of organisatieontwikkeling beter is dan reorganiseren.

Een organisatieontwikkelingsproces zonder goede kennis van interface problematiek geeft weinig kans op succes.

Mijn ervaring is dat structuren inclusief besturing van interfaces goed ontworpen moeten worden. En dat met medewerking van eigen mensen. Om een goed functionerende organisatie te ontwerpen kan niet volstaan worden met het inhuren van externe adviseurs. Ikzelf heb altijd gewerkt als adviseur van een interne werkgroep. In organisaties is bij uitstek de kennis voorhanden die noodzakelijk is om tot een goed werkende structuur te komen en interfaces succesvol vorm te geven. Als externe adviseur voegde ik vooral kennis toe. Bijvoorbeeld over de vraag hoe ontwerpeisen kunnen worden omgezet in een structuur met passende interfaces.

Mijn belangstelling gaat vooral uit naar de richting waarin organisaties veranderen en niet zozeer naar het veranderingsproces zelf. Dat wil niet zeggen dat betrokkenheid van medewerkers onbelangrijk is. Nog vers in mijn geheugen ligt de bioscoopzaal waarin alle medewerkers werden geïnformeerd over de organisatorische keuzes (met alle voor- en nadelen) die door hun eigen collega's in werkgroepen werden gemaakt.

Interfaceproblemen hebben, zoals gezegd, vele gezichten. Ik probeer in dit boek meerdere gezichten te laten zien en aanzetten voor oplossingen te geven:

- In hoofdstuk 1 ga ik in op het veelvuldig gebruik van organigrammen en het gebrek daarin aan inzicht in mogelijke interfaceproblemen.
- Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 een aanvulling geboden door het gebruik van stroommodellen met niet alleen processen, maar ook de besturing daarvan. Juist in de besturing verschuilen zich interfaceproblemen.
- Het management, van hoog tot laag, heeft te maken met interfaces. In hoofdstuk 3 laat ik zien dat de complexiteit van een organisatie leidt tot moeilijk bestuurbare interfaces. Vooral het feit dat het in deze situaties moeilijk is verantwoordelijkheden goed te alloceren, speelt een belangrijke rol bij interfaceproblemen.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn de raakvlakken tussen de organisatiestructuur enerzijds en de kwaliteit van de managers anderzijds. Het uitgangspunt voor hoofdstuk 4 is

de stelling dat een manager niet beter kan managen dan de organisatie toelaat. *De organisatie als polsstok voor de manager* is dan ook de titel van dit boek.

- In organisatiestructuren spelen interfaces een grote rol. Hoe groot die rol is wordt in hoofdstuk 5 geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld.
- Natuurlijk is er meer nodig dan alleen het belang van interfaces aan te tonen. Om interfaceproblemen te kunnen identificeren en op te lossen is het nodig interfaces te onderzoeken en te ontleden. In hoofdstuk 6 komt dit aan de orde. Mede aan de hand van een praktijkvoorbeeld wordt een praktische manier getoond hoe je keuzes kunt maken voor het (her)ontwerp van organisaties of onderdelen daarvan.
- Met meerdere voorbeelden geef ik in hoofdstuk 7 typerende organisatiestructuren weer die van grote invloed zijn op de complexiteit van interfaces. Vooral bureaucratieën worden gekenmerkt door complexe interfaces. Dit is herkenbaar aan de vele procesregels. Dat dit een grote invloed heeft op het gedrag van managers wordt duidelijk gemaakt met voorbeelden.
- In organisaties draait het natuurlijk om geleverde marktprestaties. Het primaire proces (de productie dus) en de besturing daarvan moeten daarom bij de verkenning van organisatie- en interfaceproblemen voorop staan. In hoofdstuk 8 komt vooral de vraag aan de orde welke activiteiten centraal of decentraal bestuurd kunnen of moeten worden en welke gevolgen dat heeft voor de plaats van bijvoorbeeld ondersteunende afdelingen.
- In de besturing van organisaties spelen stafafdelingen een grote rol. Dat die rol niet alleen positief is, maar ook negatief kan uitpakken door de introductie van nog meer complexiteit, toon ik aan in hoofdstuk 9. Ook hier komen meerdere voorbeelden aan de orde waarmee dit wordt geïllustreerd.
- Natuurlijk hebben stafafdelingen nuttige functies. In hoofdstuk 10 passeren veel voorkomende rollen van stafafdelingen de revue. Met behulp van modellen laat ik zien welke rol op welke plaats in de organisatie het best zou kunnen worden ondergebracht.

- Het management in organisaties streeft naar effectief en efficiënt werken. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is de volledige bezetting van mensen en machines in de productie. Merkwaardig is wel dat daarbij vaak over het hoofd wordt gezien dat de besturingskosten om dat te bereiken vaak hoger zijn dan de te behalen winst door volledige bezetting. Met meerdere praktijkvoorbeelden illustreer ik dit verschijnsel in hoofdstuk 11. Bovendien gaat men er in bedrijven vaak te gemakkelijk van uit dat individuele managers een goed inzicht hebben in de relatie tussen kosten en opbrengsten van bedrijfsactiviteiten. Daarom is een kort voorbeeld ingevoegd hoe 'value-management' daarbij kan helpen
- Tot slot hoofdstuk 12. Dat is een bloemlezing van onderwerpen die te maken hebben met het herkennen van doelgericht werken. Door doelgericht werken (en het daar samen over eens zijn in managementteams) kunnen samenhangen herkend worden. Dat dit op onverwachte plaatsen kan zijn illustreren de voorbeelden.

Op meerdere plaatsen in het boek gaat het over het 'ontwerpen' van organisaties en interfaces daarbinnen. Natuurlijk gaat het in de praktijk lang niet altijd over het ontwerpen van een nieuwe organisatie voor het gehele bedrijf. Meestal zelfs kan het aanpakken van de meest hinderlijke interfaceproblemen de organisatie al goed 'vooruit' helpen. Daarom vraag ik u, als lezer, daar waar van toepassing te lezen: (her)ontwerpen van de organisatie en het (her)ontwerpen van afdelingen en sectoren.

Tot slot van deze introductie een dankwoord aan de vele 'toneelspelers' die ik de afgelopen tijd heb zien optreden en aan de vertellers en schrijvers die mij stof tot nadenken gaven. Ik verontschuldig me als iemand zaken uit dit boek op enigerlei wijze herkent.