

De organisatie als polsstok voor de manager

De organisatie als polsstok voor de manager

Peter Blom

Schrijver: Peter Blom
Coverontwerp: Peter Blom
ISBN: 9789463678087
© Peter Blom

Introductie	9
1 Managers en hun harkensyndroom	15
1.1 Waaron een hark?	16
1.2 Het organigram.....	17
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.....	32
3.4 Volwaardige besturing	33
4 Resultaatverantwoordelijkheid	37
4.1 Ontwerp besturing.....	37
4.2 Bevoegdheden in dienst verantwoordelijkheid	38
4.3 Business is business	41
4.4 De coördinator: pratende brievenbus	45
5 Koppelingen en interfaces.....	51
5.1 Interfaces.....	51
5.2 Samenwerken en interfaces.....	53
5.3 Het belang van Interfaces.....	54
6 Samenhangen in interfaces	57
6.1 Onderzoeken van interfaces	57
6.2 Een praktijkvoorbeeld.....	60
6.3 Combineren van indelingscriteria.....	63

7	Besturing en management van interfaces	69
7.1	Organisatiestructuur en besturing.....	69
7.2	Verticaal of horizontaal organiseren.....	71
7.3	Bureaucratieën	74
7.4	De betere ik	76
7.5	Functie van hoger management.....	77
8	Structuur van productieafdelingen	81
8.1	Plaats van ondersteunende afdelingen	81
8.2	Zelfsturende teams	83
8.3	Centraal of decentraal.....	84
9	De rol van staven en interfaces	86
9.1	Wat heb ik er aan dat jij het weet	86
9.2	De kapotte broek.....	90
9.3	Verticale besturing.....	93
9.4	Geïntegreerde besturing.....	97
9.5	De rol van planning in de besturing?	99
9.6	Regels en werkvoorschriften.....	101
9.7	Stiptheidsacties.....	102
9.8	Vergeefse pogingen te koppelen	104
10	Staffuncties	107
10.1	De ondersteunende staffunctie.....	108
10.2	De adviserende staffunctie	108
10.3	De controlerende staffunctie	109
10.4	Ontwerp van staven.....	110
10.5	Hoe het niet moet.....	112
11	Financiële prestaties en financiële samenhang.....	115
11.1	Mijn beste advies.....	116
11.2	De mythe van efficiency	118
11.3	Besluitvorming in managementteams.....	123
11.4	Interfaces en Value Management.....	126
11.5	Waardebomen.....	128

12	Samenhangen zoeken door doelgericht werken.....	131
12.1	Productontwikkeling en klanten.....	131
12.2	Andere functie, hetzelfde product.....	134
12.3	Functie en proces.....	136
12.4	Efficiëntere manieren om functie te vervullen	137
12.5	Bloempje van Catharina.....	138
12.6	Interfaces en innovatie.....	140
	Slotwoord.....	143
	Literatuur.....	145

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 organisatieontwikkelingproces 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.

1 Managers en hun harkensyndroom

Bij mijn omzwervingen bij vele bedrijven en organisaties heb ik veel geleerd. Bijvoorbeeld dat bij het inrichten van organisaties nogal gemakzuchtig wordt geredeneerd vanuit één beperkte invalshoek. Of is dat vanwege een gebrek aan kennis? Veel te vanzelfsprekend is het feit dat bijvoorbeeld bij het organiseren werkzaamheden van bepaalde soort bij elkaar worden gebracht. Stafdiensten per kennisgebied bij elkaar, magazijnen bij elkaar, voorbereidende werkzaamheden bij elkaar, assemblage bij elkaar en ga zo maar door. Geen of te weinig aandacht is er voor het feit dat er door het groeperen van werkzaamheden ook 'kloven' ontstaan die bij het daadwerkelijk functioneren van de organisatie weer overbrugd moeten worden. Dat blijkt dan uit problemen die ontstaan tussen afdelingen, tussen hiërarchische lagen en/of tussen staf en lijn. Die problemen probeert men vervolgens op te lossen door allerlei maatregelen die vaak niet werken. Dat worden dan problemen die door hun hardnekkigheid en tot ergernis van de directie onoplosbaar lijken te zijn.

Interfaceproblemen kun je ook vaak herkennen aan een jojo-effect. Centraliseren, dan weer decentraliseren en weer centraliseren. De al eerder aangehaalde politieorganisatie in Nederland is daar een heel goed voorbeeld van. Het is overduidelijk dat hier in de organisatievorm een goede mix zou moeten worden gevonden tussen lokale belangen, landelijke belangen en internationale belangen omdat diverse soorten handhaving en misdadbestrijding met elkaar om capaciteit strijden. Het moet toch overduidelijk zijn dat een eendimensionale kijk op de organisatie nooit tot een goede oplossing kan leiden. Kortom: een sprekend voorbeeld van een onzorgvuldige analyse en/of organisatieontwerp.