

Procesinnovatie en organisatie-ontwikkeling kunnen simpeler

# DESIGN FOR CHANGE

Organisatieontwikkeling leidt vaak tot onnodige verspilling van geld, tijd en capaciteit. Is er een recept om een complexe integrale organisatieontwikkeling succesvol aan te pakken? Het antwoord is: ja, maar dan moeten we de zaken ernstig vereenvoudigen.

Door Stefan Karnebeek en Willem Pluym

**W**ilt u structureel de organisatie veranderen, gebruik dan een eenvoudig en toegankelijk raamwerk dat betrokkenen samen kunnen gebruiken. De 'best of two worlds' wordt mogelijk: het met elkaar in samenhang, op alle bedrijfsaspecten sturen en stapje voor stapje ontwikkelen en innoveren. Het concrete raamwerk voor structurele organisatieontwikkeling Design for Change is in de praktijk getest en er liggen vijf basisregels aan ten grondslag. Hoe ingrijpender een op handen zijnde organisatieverandering, des te groter is de kans op een mislukking. Het is eerder regel dan uitzondering dat een grote reorganisatie twee keer duurder is dan begroot, twee keer zo lang duurt en de helft van alle eisen en wensen realiseert. De oorzaken daarvan zijn in onze ogen duidelijk: organisatieontwikkeling is door de vele aspecten, personen en disciplines heel complex. Onderling onbegrip overheerst al snel. Persoonlijke belangen van topmanagers domineren vaak het bedrijfsbelang. Ook krijgt de samenhang en fasering in organisatieontwikkeling onvoldoende aandacht. De oplossing ligt in het opknippen van grote verandertrajecten in overzichtelijke blokjes. Echter, zitten we dan op de goede lijn? Wie houdt het doel en de architectuur in de gaten? De kern van ons advies luidt dan ook: verander vanuit een globaal ontwerp, op een integrale wijze, met kleine stapjes naar een ver en hoog gelegen doel.

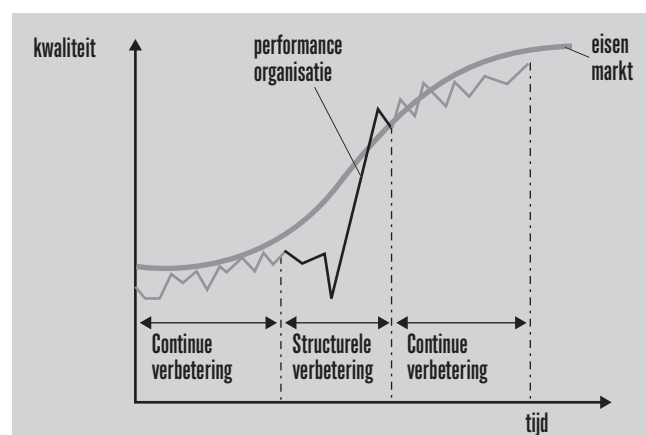
## Best of two worlds

In grote lijnen zijn er twee typen van organisatieontwikkeling.

1. Het langdurige proces van de continue verbetering (evolutie). Verbeteringen in het functioneren van organisaties komen tot stand door regelmatig kleine veranderingen door te voeren. De verandering is niet te complex, goed te plannen en te managen en de risico's zijn beperkt. Deze continue verbetering is echter vaak monodisciplinair, zoals het verlagen van de uitval van een proces, het

verbeteren van de competenties van medewerkers of het introduceren van een nieuwe applicatie. Deze benadering van continue verbetering kent als nadeel dat interdisciplinaire, fundamentele vernieuwing niet lukt. Ook bestaat een valkuil dat de waan van de dag leidt, waardoor lange termijn perspectieven ontbreken.

2. Het kortdurende proces van structurele verbetering (revolutie). Soms zijn rigoureuzer ingrepen nodig om aansluiting te houden bij ontwikkelingen als: internationalisering, nieuwe wetgeving, fusies, marktverschuivingen, innovatieve producten en nieuwe technologie. Dit type ontwikkelingen dwingt bedrijven en instellingen om op basis van een nieuwe visie de processen totaal anders in te richten. Dit heeft vergaande consequenties voor competenties, bedrijfscultuur en middelen, waaronder ICT. Er wordt dan gewerkt vanuit een visie of blauwdruk waarin de nieuwe organisatie is vormgegeven. Dit structureel veranderen van de organisatie is heftig, complex en vol risico's. Het is niet verwonderlijk dat veel bedrijven en instellingen terug deinzen voor deze vorm van organisatieontwikkeling.



Afbeelding 1: Continue verandering en 'big bang' reorganisatie.

## Stapsgewijs

In iedere organisatie komt er een moment dat continue verbetering niet meer voldoet. In afbeelding 1 is te zien hoe perioden van continue kleine veranderingen doorvoeren, met relatief veel stabiliteit in de organisatie, worden afgewisseld met een periode van structurele verbeteringen. Bij een structurele verbetering worden in relatief korte tijd grote veranderingen doorgevoerd, de 'big bang'.

De 'best of two worlds' is een aanpak die de planmatige en beheersbare voordelen van de continue verbetering combineert met de fundamentele en integrale aspecten van de structurele verbetering. Het grote voordeel? U ontwikkelt stapsgewijs, waarbij u vanaf het begin toch op de samenhang stuurt. Door te werken vanuit een visie op de organisatie en een integrale schets van de gewenste inrichting en deze vervolgens stapsgewijs te ontwikkelen, reduceert u complexiteit en beheerst u de verandering.

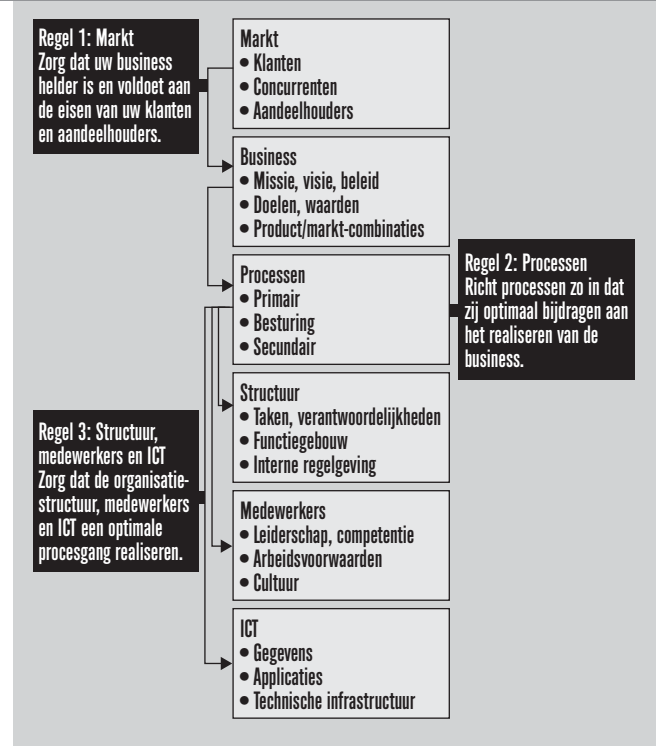
Deze aanpak stelt wel eisen aan mensen en middelen. Om te beginnen is een toegankelijk en inzichtelijk platform nodig waarmee inzicht, overzicht en samenhang geborgd is.

Een methodiek als 'Design for Change' ondervangt dat. De kracht is:

- simpel, begrijpelijk, overzichtelijk platform;
- toegankelijk, één taal voor diverse disciplines en (bestuurs)lagen;
- vastleggen van de blauwdruk (blauw, rationeel) met menselijke interactie (rood, emotioneel);
- waarde vrije methodiek, gebaseerd op procesdenken (ketens);
- van buiten naar binnen (klant leidend in denken).

Door de structuur is er voor het management weer genoeg tijd om aan de medewerkers te besteden en het change proces (cultuur, training, communicatie). Succesvolle organisatieverandering is alleen mogelijk indien we nadrukkelijk aandacht geven aan afhankelijkheden en relaties tussen de verschillende te veranderen bedrijfsaspecten als visie, producten/diensten, processen, organisatiestructuur, medewerkers, ICT. Immers, een wijziging van de organisatiestructuur leidt niet automatisch tot een nieuwe werkwijze of klantbenadering. Een nieuwe klantbenadering vraagt om een andere procesuitvoering, met een andere houding en gedrag en een andere aansturing van medewerkers. Een multidisciplinair ontwerp beschrijft de gewenste situatie met samenhang in de verschillende bedrijfsaspecten, gefaseerd in de tijd. Het ene aspect veranderen zonder aandacht voor de andere aspecten leidt tot een *misfit* en het niet halen van de beoogde doelstellingen.

De praktijk leert dat u beheersbare en succesvolle ontwikkeling en innovatie vanuit een samenhangend design stapsgewijs kunt organiseren. Design for Change steunt op vijf basisregels, die over samenhang gaan tussen de bedrijfsaspecten en de fasering van verandering.



Afbeelding 2: Overzicht regels voor samenhang.

## Vijf basisregels voor samenhang

Er zijn drie basisregels om bij het plannen, uitvoeren en beheersen van organisatieontwikkeling tot een juiste samenhang tussen de verschillende bedrijfsaspecten te komen.

**Regel 1: Zorg dat uw business helder is en voldoet aan de eisen van uw klanten en aandeelhouders.**

Wat een organisatie ook nastreeft, uiteindelijk legitimeert de markt en de business. Vervang in geval van een overheidsorganisatie het begrip markt door maatschappij. Dit is de hoofdregel van goed ondernemerschap. Onder business verstaan we: missie, visie, waarden, doelen en product/markt-combinaties. Hierbij gaat het dus puur om de wat-vraag. Wat gaat het bedrijf aan wie leveren? Wat is het belang van aandeelhouders? Wat is de visie op hoe de verschillende belangen te bereiken?

**Regel 2: Richt processen zo in dat zij optimaal bijdragen aan het realiseren van de business.**

De bedrijfsprocessen zijn leidend in het genereren van toegevoegde waarde. De business stelt eisen aan de bedrijfsprocessen. Deze eisen moeten reëel en haalbaar zijn. Dit vraagt om een heldere kijk op de mogelijkheden van de processen. Het gaat hier om de hoe-vraag. Hoe voldoe je aan de eisen die de business stelt? Verandert de business, dan moeten ook de processen veranderen. Bijvoorbeeld: als de omzet omhoog moet, dient ook het productie- en verkoopproces te worden aangepast. Hier ligt de vraag hoe de gewenste aanpassing kan worden gerealiseerd. Door een andere input, een andere procesgang of zelfs een andere procesinrichting.

**Regel 3: Zorg dat de organisatiestructuur, medewerkers en ICT een optimale procesgang realiseren.**

De bedrijfsprocessen stellen eisen aan bedrijfsaspecten zoals

de organisatiestructuur, de medewerkers en de informatievoorziening. Dit zijn dus afgeleiden van de processen! (in de meeste organisatieveranderingen is structuur leidend in plaats van een afgeleide). De bedrijfsaspecten moeten zodanig zijn ingericht dat zij een optimale procesgang mogelijk maken.

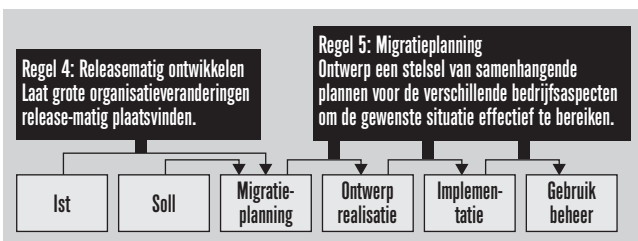
Om tot een goede fasering in de tijd te komen en de organisatieverandering op het juiste detailniveau te kunnen sturen, onderscheiden wij nog twee andere basisregels.

*Regel 4: Laat grote organisatieveranderingen release-matig plaatsvinden.*

Elk aspect van de organisatie kent zijn eigen intrinsieke verandertijd. Bovendien, de diverse afdelingen van een organisatie lopen zelden gelijk in fase. U kunt een nieuwe business-doelstelling in korte tijd bedenken, maar de benodigde procesverandering doorvoeren kost enkele maanden. Een cultuurverandering neemt vaak vele jaren in beslag. Sommige bedrijfsaspecten veranderen continu. De effectiviteit van dergelijke continue veranderingen neemt op den duur af doordat de organisatie tegen structurele grenzen aanloopt. Het product kan niet verder worden vernieuwd of de capaciteit van machines niet verder verhoogd. Een grote release-matige organisatieverandering is dan op z'n plaats, waarbij alle bedrijfsaspecten in samenhang opnieuw worden gesynchroniseerd. In onze ogen moet u een dergelijke grote verandering uitsluitend als geheel doorvoeren, zodanig dat de verschillende aspecten weer optimaal samenhangen totdat de volgende grote release-matige aanpassing noodzakelijk is. Het denken in termen van business releases leidt tot het streven naar een gewenste situatie die enkele jaren vooruit kan liggen en waarvoor geldt dat de samenhang tussen de bedrijfsaspecten optimaal is.

*Regel 5: Ontwerp een stelsel van samenhangende plannen voor de verschillende bedrijfsaspecten om de gewenste situatie effectief te bereiken.*

De kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie kan via migratieplanning worden overbrugd. De migratieplanning is een stelsel van samenhangende plannen voor alle bedrijfsaspecten. Deze plannen geven een samenhangend beeld van het te bewandelen tijdspad, het noodzakelijke budget, de risico's die men loopt en de prioriteiten die men moet stellen bij de ontwikkeling van de verschillende bedrijfsaspecten.



Afbeelding 3: Overzicht van de basisregels voor fasering.

Uit de samenhangende plannen blijkt welk budget noodzakelijk is om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Dit is ook het niveau waarop een business case kan worden opgesteld. De projecten die in het kader van de migratieplanning zijn vastgesteld, moeten in samenhang worden uitgevoerd. Omdat het hier plannen betreft voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen met gevolgen voor alle organisatieaspecten, dient de uitvoering van deze plannen op het hoogste niveau te worden verankerd. Te vaak lopen organisatieontwikkelingen vast doordat de directie onvoldoende is betrokken.

## Samenhang

De basisregels geven aan dat sturen op samenhang en afhankelijkheid wezenlijker is dan sturen op een inhoudelijk aspect. Het geheel is belangrijker dan een deel. De basisregels zijn goed te gebruiken door de belangrijkste bedrijfsaspecten en de fasen in ontwikkeling volgens die regels te combineren. Zo ontstaat de BusinessBuilding Matrix, zie afbeelding 4. Deze matrix staat centraal in de Design for Change aanpak en geeft op een inzichtelijke wijze de samenhang tussen de bedrijfsaspecten en ontwikkelingsfasen weer.

Design for Change is een besturingsmodel voor organisatieontwikkeling, een hulpmiddel voor het benodigde stappenplan van complexe organisatieontwikkelingstrajecten. Ook helpt het bij het inzichtelijk presenteren ervan. In alle gevallen is het doel van Design for Change het genereren van inzicht bij directie, management, medewerkers en andere stakeholders. Het gaat vooral om het inzicht en overzicht van de samenhang tussen bedrijfsaspecten en ontwikkelingsfasen. Design for Change structureert complexe materie in grote mate waardoor verantwoord beslissingen kunnen worden genomen. Dit leidt tot beter beheersbare en voorspelbare kosten van organisatieontwikkeling, kortere doorlooptijden en uiteindelijk een beter presterende organisatie met meer tevreden aandeelhouders, medewerkers en klanten.

De werkwijze leidt ook tot een heldere en overzichtelijke communicatie van de ontwikkelingsfasen en samenhang in de te veranderen aspecten. Hiermee ontstaat bij alle betrokkenen inzicht en focus op de te volgen route in ontwikkeling. De helderheid van communiceren voorkomt veel misverstanden, leidt tot de juiste discussies op het juiste moment met de juiste mensen. Kortom, er ontstaat een versnelling en verbetering van het resultaat. Vaak zijn te bereiken doelstellingen niet helder of in conflict met elkaar. Door met Design for Change de verschillende doelstellingen en de daaruit voortvloeiende inrichtingsprincipes te combineren, maakt u keuzes inzichtelijk en voorkomt u suboptimalisatie.

De aanpak is toepasbaar voor verandervraagstukken van een enkele afdeling, voor een proces, voor een business unit of voor een gehele organisatie. De aanpak kan zich ook richten op specifieke problematiek zoals business/ICT-alignment of

het inrichten van CRM. Design for Change kan tevens dienen als evaluatie-instrument van lopende programma's en projecten.

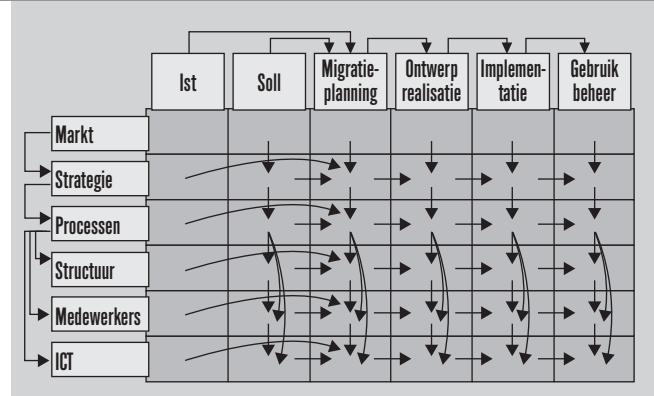
## Succesfactoren

Design for Change combineert de voordelen van een fundamentele, lange termijn verandering en een praktische dagelijkse benadering. In de praktijk ervaren we de volgende succesfactoren.

*Naast aandacht voor de gewenste situatie ook aandacht voor het hier en nu.* Soms wordt de schets van de gewenste situatie tot direct doel van de ontwikkelingstrajecten verheven. Wij zien deze valkuil dikwijls. Er is dan geen aandacht voor fasering of plateaus in ontwikkeling en er wordt geen rekening gehouden met het verandervermogen van de organisatie. In ons raamwerk besteden we expliciet aandacht aan migratieplanning. Door per fase in de ontwikkeling duidelijk te maken wat de *veranderambitie* is, voorkomen we irreële verwachtingen en is het ambitieniveau voor de organisatie tastbaar.

*Niet teveel detail te vroeg.* Het is de kunst om de schets van de toekomstige inrichting van de organisatie op hoofdlijnen te maken en daar niet onnodig veel detail te tonen. Gevaar is dat al in een te vroeg stadium keuzen worden gemaakt, danwel dat we denken dat ze moeten worden gemaakt, terwijl het zaken zijn die op een lager niveau, later moeten worden ingevuld. Design for Change maakt complexiteit beheersbaar door de samenhang tussen de verschillende bedrijfsaspecten op het juiste niveau en juiste tijdstip expliciet te maken. Door een top-down benadering wordt hergebruik en standaardisatie van processen en bedrijfsmiddelen mogelijk. Dat werkt kostenverlagend.

*Geen aandacht voor vereiste flexibiliteit.* Een schets van de toekomstige organisatie wordt opgesteld om de toekomstige inrichting van een organisatie vorm te geven. We krijgen daarbij wel eens te maken met gevoelens als zou een dergelijke benadering tot inflexibiliteit leiden, in een context waar we te maken hebben met steeds snellere veranderingen. Maar juist dan is de behoefte aan afstemming en een overkoepelend kader groot. We moeten er nadrukkelijk op letten dat de eisen die gesteld worden aan de flexibiliteit van een organisatie of haar inrichting, duidelijk worden meegenomen in de op te stellen schets van de gewenste inrichting. *Combinatie van top-down en bottom-up.* Het ontwikkelen van een organisatie binnen de kaders die worden gesteld binnen Design for Change is een bottom-up proces. De kaders van de organisatieontwikkeling zijn top-down gestructureerd. Binnen de kaders en afhankelijkheden die in de toekomstige situatie zijn geschetst, is autonome ontwikkeling goed mogelijk en zelf zeer wenselijk. De projecten die voortkomen uit het beschreven migratieplan volgens de Design for Change benadering zijn vrij om binnen de gegeven randvoorwaarden hun processen en overige bedrijfsaspecten in te richten. Zo beschikken projectmedewerkers, vertegenwoor-



Afbeelding 4: De BusinessBuilding Matrix.

digers uit de lijnorganisatie en bij de organisatieontwikkeling betrokken experts over de vrijheid om zelf de nieuwe organisatie vorm te geven.

*Voldoende visie.* Het hebben van een visie is een randvoorwaarde voor het maken van een schets van de gewenste situatie. Een visie betekent dat de organisatie zelf voldoende beeld moet hebben bij de ontwikkelingen in de markt, de positie die de organisatie in de markt wil bekleden en de (toekomstige) belangen van stakeholders. Het niet of in onvoldoende mate beschikken over een visie leidt tot korte termijn gedrag; het proces is nog niet ontworpen of er komt al een nieuwe ontwikkeling aan. Ons raamwerk helpt bij het opstellen en toetsen van de volledigheid van een visie door de verschillende relaties en afhankelijkheden in organisatieontwikkeling in kaart te brengen.

*De organisatie is eigenaar, blauw en rood.* De organisatie moet het zelf doen. Dat wil zeggen, de betrokkenen creëren hun eigen toekomst. Het werken aan organisatieverandering is een kwestie van blauw en rood, van rationele en emotionele zaken. Beide aspecten zijn in het platform vertegenwoordigd. Maar het proces van vullen en gebruiken van het platform is op zichzelf ook een proces met blauwe en rode kenmerken. Weerstand zit in een klein hoekje, tenslotte. Dat betekent dat de vaardigheden om in workshops de 'partijen' aan tafel te krijgen en te houden, belangrijk zijn. Onafhankelijke regie kan daarin welkom zijn, maar het stelt in ieder geval eisen aan de facilitator. Die moet niet alleen inhoudelijk multidisciplinair zijn, ook diens communicatieve en sociale vaardigheden zijn van hoog niveau.

## Pragmatisch en fundamenteel

Design for Change bundelt jarenlange ervaring met het plannen, besturen en realiseren van organisatieverandering tot een pragmatisch en helder concept. Design for Change is een instrument dat helpt bij het op beheerste en planmatige wijze uitvoeren van een organisatieontwikkeling. De ervaring leert immers: fundamentele vraagstukken brengt een organisatie alleen simpel en pragmatisch tot een goed einde.

**Stefan Karnebeek en Willem Pluym**

Stefan Karnebeek (skarnebeek@turner.nl) en Willem Pluym zijn beiden als programmamanager werkzaam bij Turner.