

PSO Matrix is hulpmiddel bij keuzes in veranderingsprojecten

KIES VOOR EENVOUD

In elke organisatie zijn er krachten en invloeden werkzaam, waardoor de organisatie neigt naar aannemen van grote en complexe projecten. Door bewust te kiezen voor eenvoud is veel geld te besparen.

Door Dick Markvoort

Wanneer u voor een vierkleuren systemenkaart van een middelgrote organisatie staat, verbaast u zich dan niet over al de systemen en de complexiteit van de infrastructuur? Komt bij u de vraag niet op of het eenvoudiger kan? Het lijkt wel of de complexiteit met elk project toeneemt in plaats van afneemt. Een manager zei eens: "Je moet je niet verbazen over de ingewikkeldheid. Je moet je erover verbazen dat het allemaal nog werkt!" We zijn zo gewend geraakt aan complexiteit dat we ons niet realiseren dat het ook anders kan, namelijk door de focus op eenvoud te richten.

Frans van der Reep¹ heeft voor het bepalen van oplossingsrichtingen bij vraagstukken van processen, systemen en organisatie (PSO) een model ontwikkeld dat stuurt richting eenvoud. Het leidt tot een pragmatische aanpak bij het maken van keuzes in dit werkveld. Dit artikel beschrijft wat we van dit model kunnen leren, hoe we het kunnen hanteren en hoe het eenvoud bevordert in de organisatie.

Afbeelding 1 beschrijft de basis van het model. Op de assen van deze PSO Matrix staan het wel of niet veranderen van de

organisatie en het wel of niet veranderen van systemen. In de kwadranten staan vier kenmerkende veranderingstrajecten: Total Quality Management, Reorganisatie, Re-architecturing en Business Process Redesign (BPR). Deze matrix is ontwikkeld met in het achterhoofd de situatie in redelijk grote, al langer bestaande, gedifferentieerde en redelijk uitgekristalliseerde organisaties met een grote diversiteit aan processen. Dat betreft organisaties, profit en non-profit, met processen en systemen, met een hoge mate van complexiteit, met veel verandering en dus geneigd tot grote en complexe projecten.

Door de vier veranderingstypen TQM, Reorganisatie, Re-architecturering en BPR te plaatsen in een raamwerk van systemen of organisatie wel of niet veranderen, worden deze begrippen als het ware gedefinieerd en in hun betekenis scherp omschreven. Dan praat je als je het over een reorganisatie hebt (kwadrant 2) dus over het veranderen van de processen, en niet over het veranderen van systemen. En bij TQM verander je niet de organisatie en niet de systemen. Wat blijft er dan over om aan te grijpen, zult u zich afvragen. Dat zijn de medewerkers en managers, met hun intelligentie en vermogen tot samenwerken; zij gaan het doen. Dat kan vervolgens wel

proces- of systeemveranderingen tot gevolg hebben, maar niet vooraf en hier zijn geen beroepsveranderaars in de lead.

Eenvoud of complexiteit is een keuze

De vier genummerde kwadranten geven mogelijke projectoplossingen weer voor organisatieproblemen met verschillende belangen van de stakeholders. Deze matrix helpt ons om oplossingen vanuit de vier invalshoeken afzonderlijk aan de orde te stellen. Daarmee wordt gecorrigeerd voor de ingebouwde neiging om te denken vanuit het probleem en alles op de schop te nemen dat bij het probleem hoort. Onder die neiging valt ook het kijken naar de bestaande mensen en middelen als een deel van het probleem en dat ze daarom dus 'veranderd moeten worden'. Beter is het om ze te benaderen als deel van de oplossing. Dat is niet gebruikelijk en vereist creativiteit en de durf om medewerkers en management voor een uitdaging te plaatsen. Niet elk probleem hoeft een project te worden, integendeel, projecten moeten voorkomen worden. Wie wordt er beloond voor het aantonen dat een project niet nodig is? Het vereist het lef om problemen echt onder ogen te zien en samen – ook de lastige menselijke problematiek – te bespreken. Het vraagt om leiderschap. En het lost bij deze benadering waarschijnlijk meer op dan het probleem. Cruciaal in de matrix is de tijdsdynamiek. In het algemeen geldt dat de oplossingen later bereikt worden en duurder worden in volgorde van de nummering van de kwadranten. TQM is zonder meer het snelst en goedkoopst. Wezenlijke systeemaanpassingen kosten maanden en zijn duur. Reorganisaties van het top-down type zijn erg ingrijpend en het duurt jaren voor een organisatie er overheen is. BPR heeft iets weg van een wedergeboorte, het is het meest fundamenteel. Procesaanpassingen van het bottom-up type zijn relatief eenvoudig en zitten dicht tegen TQM aan.

Mensbeeld

Achter de keuze tussen een technische oplossing en een menselijke oplossing ligt ook een mensbeeld verscholen. Zie je een mens als zelfstandig en creatief of als een instrument? Wil je ermee werken of er omheen? Bij een technische oplossing worden de zekerheden gezocht in standaardisatie, beheersbaarheid, en het voorkomen van menselijke fouten. Bij een menselijke oplossing wordt gekozen voor onzekerheid, vertrouwen in de competenties van de mensen en flexibiliteit. Neem bijvoorbeeld het Elektronische Patiënten Dossier (EPD), dat landelijk ingevoerd moet gaan worden. Dit is een *a priori* technische oplossing, een 'links-onder' oplossing, van een informatieprobleem dat evengoed, en aanzienlijk goedkoper, op een menselijke manier opgelost kan worden. Dit zou kunnen door de huisarts de informatie over de patiënt aan het ziekenhuis te laten verstrekken, alleen wanneer dit nodig is en de centrale rol die een huisarts van oudsher toekomt, te honoreren. Voor het beschikbaar zijn van actuele patiëntgegevens kan de betreffende persoon zelf een gegevensdrager bij zich dragen met zijn/haar ziektegeschiedenis, als preventie voor een eventueel ongeval. Het EPD is een technische oplossing van een probleem

Soorten projectoplossing	Organisatie niet veranderen	Organisatie veranderen
Systemen niet veranderen	1. Total Quality Management Het bestaande beter doen	2. Reorganisatie Uitvoeringsproces veranderen
Systemen veranderen	3. Re-architecturing Technologische update informatie systemen	4. BPR Werkwijzen en systemen veranderen

Afbeelding 1: PSO Matrix. Bron: Frans van der Reep.

waarbij de artsen en patiënten als deel van het probleem en niet van de oplossing worden gezien. In dit voorbeeld komt ook naar voren dat het definiëren van een probleem bepalend is voor de oplossing en dus ook voor de eenvoud van de oplossing. Een probleemdefinitie heeft zo altijd belangen in zich van de betrokkenen bij de oplossing. Het is dus van belang om te weten en open te communiceren welke betrokkenen welke belangen hebben bij het uitvoeren van de oplossing (projectmanagers, leveranciers) of bij het werken met de oplossing (de gebruikers). De vier oplossingsrichtingen zijn niet los te zien van het voortdurende krachten spel in de organisatie. Om in dit krachten spel succesvol te kunnen navigeren, wordt binnen nextpractice-institute de Company Reference Grid gebruikt om de keuzes eenvoudig en systematisch in kaart te brengen naar alle betrokkenen².

Fundamenten voor eenvoud

Bepalend voor eenvoud zijn een nuchtere attitude en een stabiele processtructuur. Ten eerste de attitude: een voorstel voor een complexe en dure oplossing zou u domweg niet moeten accepteren. Dit begint bij het statement dat eenvoudig mogelijk is. Wanneer dat niet het vertrekpunt is, komt het ook nooit in beeld. Ten tweede de processtructuur. Deze vormt samen met de systeemarchitectuur de afgesproken en gedeelde werkwijze en is *basic*. Een goede processtructuur zorgt voor samenhang tussen primaire en besturende processen, met afgestemde interfaces. In dit verband wil ik ook nog eens naar de Proces Punt Analyse, ook van Frans van der Reep refereren³.

Dit is een principiële model voor het ontwikkelen van de procesarchitectuur en past bij de matrix, zie afbeelding 2. Het doel is weergegeven als het hoofd van de mensfiguur, de romp is het proces en de ledematen zijn HR, IT, Procedures en Finance. De relatie tussen doel en proces, de nek van het mensfiguur, zijn de proceseisen. Het proces is van het doel afgeleid en IT van het proces. De focus ligt op de processen. Een zorgvuldige analyse 'langs de ledematen' is ook erg nuttig wanneer als een kip zonder kop een reorganisatie wordt voorgesteld. Passend bij de gedachte achter de PSO Matrix is dat binnen de procesgrenzen de betrokkenen alle ruimte krijgen om hun doelstellingen te realiseren. Op deze manier wordt

men door de proceseisen aangestuurd en niet door de regels; sturing op het *hoe* en niet op het *doen*. Een goede processtructuur biedt dus zowel begrenzing als een vrijheidsgraad. Een eenvoudige organisatie houdt in dat mensen kundig zijn in hun gebied, hun bijdrage aan de organisatie inzien, en zelf in staat zijn de problemen te managen die te maken hebben met verandering, zonder hulp van buiten. Een eenvoudige organisatie is niet trots op zijn verandervermogen, veel beheerprocedures en zijn projectorganisatie, maar op de staande organisatie. Een projectorganisatie is een teken van zwakte en een van de invloedskrachten waardoor projecten gecreëerd worden. Ze onttrekt het de staande organisatie om zelf deskundigheid in projectmatig werken op te bouwen.

Systemen zijn ook zelf bronnen van complexiteit. Elke applicatie heeft zijn gebruikers en IT met de belangen van de leverancier, met het beheer en zijn functioneel, applicatie- en technisch beheerders. Als voor meerdere applicaties het beheer is geconcentreerd, en dus verder van de gebruikers afstaat, en meerdere processen door eenzelfde applicatie worden uitgevoerd, neemt de complexiteit toe. En daar komen dan de infrastructuur en de diverse contracten zoals de GLO's (Gegevens Leverings Overeenkomsten) nog bij. Situaties worden zo erg complex en alleen al een kleine applicatie kost veel geld.

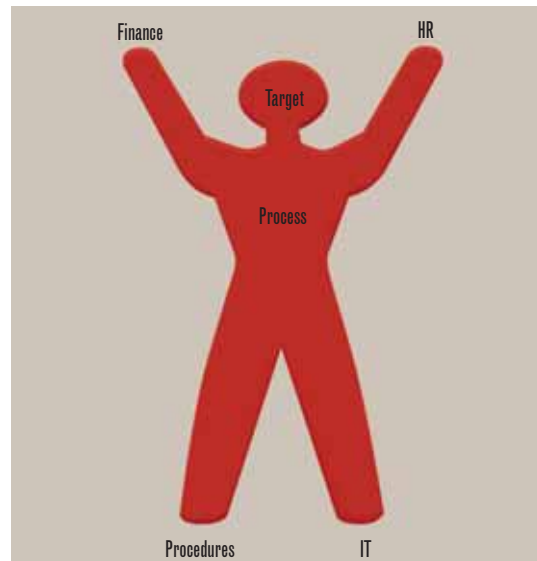
Aanpak oplossingen

Het hanteren van de PSO Matrix leidt tot de volgende aanpak: bekijk bij het definiëren van oplossingen eerst wat er allemaal goed gaat en wat er allemaal aan deskundigheid, mogelijkheden en middelen in huis is. Pas wanneer met het bestaande geen oplossing te vinden is, moet men de zaken veranderen. Met de simpelste oplossingen is het meeste geld te verdienen. Dus:

- Zoek de oplossing gegeven de bestaande processen en systemen (kwadrant 1; TQM). In dit artikel is genoemd dat dit tevens input geeft voor verbeteringen in de processtructuur;
- Bij de keuze voor een kwadrant met een hogere waarde dient de meerwaarde in financiële zin te worden aangetoond. Dus bij keuze voor BPR dient de meerwaarde ten opzichte van TQM, Re-architecturing en Reorganisatie (kwadranten 1, 2, 3) in financiële zin te worden aangetoond. Zo heeft iemand die kiest voor eenvoud het minste werk.

Deze optimalisatie op projectoplossing heeft nog twee extra voordelen:

- Het 'bemensen' van het project in lijn met de karakteristiek van de oplossing. In de kwadranten 1 en 4 gaat het om mensen, transitie management, omgaan met weerstand enzovoort. Dus om *soft skills* en leiderschap. De lijn van kwadrant 1 naar 4 zou je de 'warme as' kunnen noemen. In kwadrant 2 en 3 gaat het om structuren, dus om analyserende en structurerende *skills*. Dit is dan de 'koude as'. Wijziging van een 'warme' naar een 'koude aanpak' of omgekeerd maakt het



Afbeelding 2: Proces Punt Analyse (PPA) model van Frans van der Reep.

nodig de projectbemensing en de implementatiestrategie te herzien. Wel is het goed mogelijk om een traject op de koude as, bottom-up te benaderen en er zo de betrokkenen volledig in te laten participeren. Bijkomend voordeel is dat dan de implementatie begint bij de start van het project;

- Deze restrictieve aanpak geeft tegendruk aan het alles op de schop te willen nemen, omdat dit laatste als hoger gekwalificeerd werk wordt gezien (en beter betaald wordt).

In dit artikel is de PSO Matrix gepresenteerd als hulpmiddel bij het maken van keuzes in veranderingsprojecten. Dit tegen de achtergrond van kiezen voor eenvoud of voor complexiteit. Een goede processtructuur is essentieel in een eenvoudige organisatie, maar de medewerkers en managers die het dagelijkse werk uitvoeren worden geacht *leading* te zijn in de veranderingen en de voorstellen voor verbetering. De PSO Matrix is een goed bruikbaar instrument dat eenvoud bevordert en recht doet aan de intelligentie die in de organisatie, en met name op de werkvloer, aanwezig is. De beschreven aanpak zal sterk kostenbesparend werken. *Do as much nothing as possible*. Ik ben benieuwd naar uw bevindingen en respons.

Noten

1. Frans van der Reep is senior strateeg bij KPN en lector Digital World bij Hogeschool INHolland. Hij is tevens inspirator van het nextpractice-instituut.
2. De Company Reference Grid (CRG) van Frans van der Reep is beschreven in 'Visualisatie geeft houvast', Business Process Magazine, nummer 8, dec. 2006 (p. 58-61).
3. Proces Punt Analyse (PPA) van Frans van der Reep is beschreven in Designing Processes, zie CSC Research Services Journal Nov. 2002 (p54-57).

Dick Markvoort (dickmarkvoort@hetnet.nl) is sr. projectmanager en fellow bij het lectoraat Digital World van Hogeschool INHolland