



Organisatiestructuur & Veranderingen



Organisatiestructuur & veranderingen

Zijn uw afdelingen en Business Units optimaal georganiseerd en gestructureerd. Zijn deze ook intern goed op elkaar afgestemd wat betreft samenwerking en processen. Naast efficiency zijn vaak eenvoudig kostenbesparingen te realiseren met minimale investeringen.

Zoals bekend is het succespercentage van reorganisaties over het algemeen niet hoog. Dit komt vaak doordat de ingrepen slechts oppervlakkige zaken aanpakken, zoals de organisatiestructuur of vaardigheden van de medewerkers. Pas wanneer een transformatie plaatsvindt in de kern van de organisatie - in denkbeelden, waarden en drijfveren - kan er echt en blijvend iets veranderen. Op die manier versterkt men de authenticiteit en het innovatief vermogen van de organisatie.

Organisaties worden met grote regelmaat geconfronteerd met de noodzaak zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Marktwerking, ander consumentengedrag, recessie of bezuinigingen, de redenen tot verandering kunnen divers zijn. De gekozen aanpak betreft veelal zaken als de organisatiestructuur en werkprocessen, trainen van medewerkers en een nieuwe huisstijl. Reorganisaties kunnen veel overhoop gooien, zeker als afdelingen worden gesplitst, mensen elders opnieuw moeten wortelen of misschien worden ontslagen. Daarna gaat men weer over tot de orde van de dag en er blijkt niet veel veranderd te zijn, wat niet zelden resulteert in cynisme, passiviteit en verandermoedheid.

Wil er werkelijk verandering kunnen optreden in een organisatie, zodat deze zich op een natuurlijke wijze effectief kan aanpassen aan een turbulente en complexe omgeving, nu en in de toekomst, dan vergt dat een omslag op een veel dieper niveau. In de praktijk betekent dit dat men moet beginnen bij de denkbeelden, waarden en drijfveren van de directie. Pas wanneer daarin een verschuiving optreedt, kan er werkelijk iets veranderen in de organisatie. En kan voorkomen worden dat oude manieren van doen vroeg of laat weer de kop opsteken, evenals eventueel daaruit voortvloeiende problematiek.

Uiteraard kunnen dan ook aanpassingen vereist zijn in de organisatiestructuur en in de werkprocessen en kan het nodig zijn om medewerkers te trainen. Het verschil is echter dat deze veranderingen dan voortvloeien uit de kern van de organisatie en van daaruit worden doorvertaald en doorwerken naar alle facetten van de onderneming. Hierbij is het van groot belang dat alle medewerkers in de organisatie actief worden betrokken bij de veranderingen. Pas dan zullen zij zich ook betrokken tonen. Dat doen betekent dat er nu wezenlijk iets is veranderd en dit zal ook merkbaar worden aan de bedrijfsresultaten, klant- en medewerkerstevredenheid en het ziekteverzuim en personeelsverloop

Als men een van deze aspecten wil veranderen, dan dient deze verandering te beginnen op het niveau van de identiteit van de organisatie. Dit impliceert dat naast denkbeelden, waarden en drijfveren van de directie ook die van alle medewerkers worden betrokken, aangezien ook zij deel uitmaken van de identiteit van de organisatie. Het is belangrijk te beseffen dat gedrag van medewerkers niet losstaat van de opvattingen van de directie

Samenvattend, wil men de slagingskans van reorganisaties doen toenemen dan dienen veranderingen te beginnen in de kern. Deze kern vormt namelijk het fundament en als dat niet stevig is, kan wat er op gebouwd wordt ook niet sterk worden. En dan gaat het allereerst om opvattingen, waarden en drijfveren van de directie en vervolgens om die van alle medewerkers. Deze bepalen het welslagen of mislukken van reorganisaties. Hierin kan een transformatie nodig zijn van overtuigingen die neigen naar vasthouden aan het bekende, naar een houding die openstaat voor vernieuwing. Aspecten als moed en de wil om te veranderen zijn hierbij van groot belang.

Als directie en medewerkers in goed overleg samen tot deze vernieuwing zijn gekomen, dan beïnvloedt dat de identiteit van de organisatie. De identiteit krijgt meer samenhang en het collectieve gevoel van erbij horen wordt versterkt. Als men in dit veranderproces heeft benoemd wat men werkelijk van belang vindt en dit heeft vertaald naar regels en beleid en tot uitdrukking laat komen in het gedrag van mensen en de uitvoering van het werk, dan versterkt dat de authenticiteit en het innovatief vermogen van de organisatie.

Regelmatig overleg tussen verschillende onderdelen van de organisatie zijn belangrijke bindende factoren en het uitwisselen van ieders waarden en drijfveren tussen de leiding en de medewerkers geven een gevoel samen ergens voor te staan en geven daarnaast een idee van zingeving. Zo groeit de organisatie echt verder.

De weerstand die vaak ontstaat bij organisatieverandering is ook te zien als energie die beschikbaar kan komen. De Flowspiraal is een organisatieontwikkelingsmodel dat zeven principes verschaft om met weerstand om te gaan.

1. *Houd een gezamenlijke toekomstvisie voor ogen* Een gemeenschappelijk thema schept een band. Werk daarom eerst intern aan een gezamenlijke beeldvorming over het resultaat dat de verandering beoogt te bereiken. Formuleer altijd een missie die zowel nuttig als inspirerend is en zorg ervoor dat deze missie en de passie van medewerkers elkaar versterken.
2. *Bouw vertrouwen op* Organisatieveranderingen vragen om zowel 'zakelijkheid' als 'menschelijkheid': hart voor de missie en begripvol naar de mensen die deze gaan verwezenlijken. In organisatieverband kun je alleen maar samen winnen, daarop zal steeds de nadruk moeten liggen. Een ethische code opstellen hoe met elkaar om te gaan, kan daar behulpzaam bij zijn.
3. *Ga evenwichtig om met informatie* Het gevolg van een overdaad aan niet relevante informatie is dat noodzakelijke gegevens niet te vinden zijn. Door alleen maar per e-mail te communiceren ontstaat er geen balans tussen geven en ontvangen. Houd het doel altijd voor ogen: het beter benutten en delen van informatie. Zoek naar blokkades en belemmeringen.
4. *Laat de structuur door het proces ontstaan* Structuren moeten kunnen meegroeien. Doen ze dat niet, dan ontstaat verlies aan functionaliteit. Wees ook alert op te weinig ordening, daardoor kunnen de dingen onvoorspelbaar worden. Maak in een dynamische omgeving er een gewoonte van samen prioriteiten te stellen en de belangrijkste dingen eerst te doen.
5. *Stimuleer samenwerking* Als medewerkers leren steeds meer op elkaar aan te sluiten, kunnen hierdoor betere oplossingen worden gerealiseerd. Door een gezamenlijke inspanning ontstaat een grotere effectiviteit.
6. *Benut feedback* Feedback is pas het zesde principe, want in een eerder stadium kan dit instrument zelfs averechts werken. Als aan de eerste vijf ontwikkelvoorwaarden is voldaan, bestaat er een basis van waaruit mensen fouten en relationele storingen als kansen kunnen zien. Door feedback ontstaat bestuurbaarheid.

Onderhoud het dynamisch evenwicht

Kwaliteit kan pas ontstaan en de lerende organisatie kan pas geboren worden als de zes voorgaande principes op elkaar worden afgestemd. Het bereiken van dit dynamisch evenwicht vergt onderhoud. Het vraagt ook om 'mindfulness' om contact te houden met de veelheid aan signalen die worden uitgezonden en daar bewust mee om te gaan. Alles wat iemand doet of niet doet, beïnvloedt het organisatiesysteem.

Wilt u contact?

Wilt u verder contact of een vrijblijvende afspraak maken; dan kunt u gebruik maken van het contactformulier op de website of de bedrijfsgegevens onderaan deze pagina.