



DE KRACHT VAN ORGANISEREND VERMOGEN

door Harry ter Braak

De toegevoegde waarde die een organisatie levert, bepaalt of afnemers voor haar producten of diensten willen betalen. Organisaties ontstaan vanuit het idee dat de oprichters hebben over die toegevoegde waarde. In het zakelijke verkeer zijn er klanten die ervoor wensen te betalen. In het publieke domein bestaat een wettelijke grondslag voor een organisatie. Ook dan moeten de burgers er de zin van inzien en bereid zijn hun bijdrage in de vorm van belastingen te blijven betalen.

Voorwaarden voor organiserend vermogen

De toegevoegde waarde van elke organisatie is echter in de loop van de tijd aan erosie onderhevig. Concurrenten krijgen soms betere ideeën, anderen weten het idee sneller, beter of goedkoper te materialiseren. Dat maakt dat je als organisatie jezelf voortdurend de vraag moet stellen: hoe doe ik het in verhouding tot anderen, mede in het licht van ontwikkelingen in de markt? Behalve de strategische vraag die hieraan ten grondslag ligt en de leiderschapsvraag die erbij komt kijken, gaat het ook om het organiserend vermogen van de organisatie.

Voor ons is organiserend vermogen een interessant en belangrijk begrip. Als organisatieadviseurs zijn wij 'ervan'. We zijn ook nieuwsgierig naar de vele verschijningsvormen. Het resultaat van organiserend vermogen, of het gebrek eraan, is duidelijk zichtbaar. Het toont zich door een verrassende eenvoud, in elk geval ogenschijnlijk. Maar wat organiserend vermogen precies is, blijkt in de praktijk moeilijk te duiden. "Je gaat het pas zien als je het door hebt", zei de bekende filosoof Johan Cruijff. De socioloog Anton Zijderveld constateerde bij de kunsten van een amateur: "Wat is dat ingewikkeld. Bij een professional ziet het er juist verrassend eenvoudig uit." De bestuurskundige Roel in 't Veld verzuchtte vaak: "Beheersing bevrijdt", een bevrijdende paradox. Inzicht en vaardigheid zijn, naast ervaring en enig lef, in elk geval voorwaarden voor organiserend vermogen. Zie je het, kun je het, weet je wat er te koop is, beschik je over de juiste kennis en durf je te handelen, verantwoordelijkheid te nemen?

Organisatorische context

Door taakdifferentiatie in organisaties is het zicht op wat er in de eigen organisatie kan, nogal eens versplinterd en vertroebeld. De organisatorische context moet de voorwaarden bieden om dat overzicht te hebben en houden. Dat is niet alleen voor de top

belangrijk, maar ook voor de middle managers en medewerkers. Door de juiste houding en focus kan bovendien een sfeer ontstaan die aanspoort tot betere prestaties. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Energie, kwaliteit en resultaat

In onze opdrachten hebben wij natuurlijk regelmatig te maken met organisaties, die ons om advies vragen om zichzelf beter te organiseren. Wij proberen dan niet alleen de directe organisatievraag te beantwoorden. Wij scheppen er genoeg in vooral het organiserend vermogen los te maken, waardoor leiding en medewerkers in staat worden gesteld hun organisatie duurzaam te verbeteren en op een hoger plan te brengen. Een organisatie die in staat is voortdurend het beste uit mensen te halen, hun vermogens maximaal te mobiliseren, heeft de meeste kans in de markt. De energie van mensen moet gaan zitten in het leveren van maximale toegevoegde waarde van de eigen organisatie. Daartoe zijn we op zoek naar wat er in een organisatie leeft. We willen weten waar energie wordt geblokkeerd, en ontdekken hoe je die kunt losmaken of aanvullen. Het resultaat van dergelijke acties laat zich op vele manieren meten. Soms wordt de doorlooptijd van een ketenproces drastisch verkort, worden de kosten gereduceerd met tientallen procenten en soms wordt de kwaliteit van het product of de dienst ruimschoots verbeterd. Ook helpen wij de kwaliteit van het werken in de organisatie sterk te verbeteren. Dat vertaalt zich daarna op verschillende manieren in de toegevoegde waarde en het bedrijfsresultaat. Als een medewerker van een sociale dienst tientallen procenten van zijn tijd meer kan besteden aan het aan werk helpen van zijn cliënten, dan scheelt dat de samenleving kosten en levert dat de medewerker meer werkplezier op. Als het foutenpercentage bij een distributiecentrum met een procent omlaag gaat, levert dat het bedrijf kostenbesparingen en betere kansen op de markt op.



Toegevoegde waarde

Verschijningsvormen en noemers van dit soort ontwikkel- en verbetertrajecten zijn vaak zeer verschillend. Het kan gaan om het beste product, de laagste kosten of de beste oplossing voor de klant of burger. Natuurlijk hebben alle ontwikkeltrajecten het kenmerk dat zij energie (moeten) losmaken. Bekende verschijningsvormen of noemers zijn Lean, operational excellence, proces- of kwaliteitsverbetering, en verbetering van de bedrijfsvoering. Daarbij is het nuttig je er rekenschap van te geven dat de taal in het bedrijfsleven anders is dan bij de overheid. Bij C1000 wordt het vraagstuk anders gedefinieerd en heet het anders dan bijvoorbeeld bij Stichting PAMM, laboratoria voor pathologie en medische microbiologie, het internationale adviesbureau Ecorys, het waterschap Aa en Maas of de gemeente Valkenswaard. Niettemin raken al deze verbetertrajecten dezelfde kern. Elke organisatie wil de toegevoegde waarde verhogen, als het kan voor hetzelfde (of minder) geld, en daarmee haar bijdrage aan de samenleving verbeteren. Wij diagnosticeren in trajecten met managers en medewerkers waar kansen liggen. We ontwikkelen trajecten om, onder eigen verantwoordelijkheid van de leiding van de organisatie, verbeteringen te realiseren. Trajecten die verschillende aspecten van de organisatie – het organiserend vermogen – en besturing van de organisatie raken. Onze adviseurs weten de energie uit de organisatie te mobiliseren en, onder verantwoordelijkheid van het management, te richten op het leveren van de juiste en beste toegevoegde waarde. •

Ik speel de rol die ik ben

Gerard Reve