

Simpel is al gek genoeg

Simplificatie zorgt voor een slagvaardige organisatie



'Keep it simple' is het uitgangspunt voor het inrichten en besturen van organisaties. Na verloop van tijd vormen uitzonderingen echter de regel. In de jaren negentig zijn de routinematige primaire processen met behulp van 'Business Process Redesign' efficiënt én effectief herontworpen. De niet routinematige processen en de besturing van de organisatie zijn echter nauwelijks fundamenteel onder de loep genomen. Hooguit is er als gevolg van de recessie de kaasschaaf over gegaan. Nu organisaties uit het dal opklauteren is simplification een methode om deze niet-routine processen en besturing lean and mean in te richten. Niet met de kaasschaaf maar met de schroevendraaier. Managers en kenniswerkers zijn onderwerp en lijdend voorwerp. De resultaten zijn groot: snelle besluitvorming, minder kosten, horizontale synergie, hoger lerend vermogen, snellere innovatie. Kortom: 'fit for growth'.

En de timing is 'NU'!

Reorganiseren van de routine levert geen innovatie

In de jaren 80 en 90 zijn veel bedrijven bezig geweest met Business Proces Redesign, en het invoeren kwaliteitssystemen. Deze verbeteringen hebben bijgedragen aan de economische opleving, die duurde tot eind jaren '90. Na het uiteenspatten van de internet zeepbel begin 21e eeuw, zijn bedrijven weer begonnen met traditioneel reorganiseren. Met de kaasschaaf zijn de kosten gereduceerd en is een aantal overtallige medewerkers op straat gezet.

Alle bovenstaande herstructureringen hebben zich gericht op de primaire processen. De vraag was steeds, hoe richten we deze 'routinematige processen' zo efficiënt mogelijk in. Er is niet gekeken hoe we de besturing moeten inrichten, hoe we met de niet primaire processen omgaan en hoe we het volledige potentieel uit professionals kunnen halen. Door de eenzijdige focus op efficiency en effectiviteit van de primaire

processen heeft de complexiteit in de rest van de organisatie ongebreideld kunnen toenemen.

Denk bij deze complexiteit aan langzame besluitvorming door de vele overleggen en lagen die een voorstel door moet. Het niet kunnen vinden van de juiste mensen of het wiel steeds weer opnieuw moeten uitvinden.

Voorbeeld symptomen van complexe organisaties

- Onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is
- Besluiten moeten langs meerdere bijeenkomsten
- Vele handtekeningen nodig
- Langdurige besluitvormingsprocessen
- Op meerdere plekken wordt het zelfde ontwikkeld
- Veel eigen ICT-systemen
- Veel zoekende medewerkers (wie moet ik hebben voor?)
- Zeer veel verschillende overleggen
- Degene met de grootste mond heeft de macht

Complexiteit heeft twee gevolgen voor uw organisatie:

1. Uw organisatie is niet slagvaardig en innovatief. Elk voorstel moet langs meerdere overleggen en uw medewerkers durven op operationeel en tactisch niveau zelf geen besluiten meer te nemen
2. Kostbare tijd gaat verloren voor het uitvoeren van het dagelijkse werk, door het veelvuldig vergaderen en afstemmen en het uitzoeken hoe iets moet worden aangepakt

Door de organisatie simpeler te maken, kan het weer gaan waar het werkelijk om draait, de strijd in de markt aangaan.

Simplificeren bevrijdt medewerkers

Uw organisatie simplificeren levert u de benodigde slagvaardigheid en innovatiekracht op voor de volgende economische ervaring. Het komt dan niet meer aan op de routines efficiënt afhandelen, maar op snel inspelen op nieuwe vragen en op innovatie. De tactische sturing van uw organisatie is hiervoor cruciaal.

Cruciaal is dat simplificeren gemotiveerde medewerkers oplevert. Simplificatie heeft hen veel te bieden, denk maar aan:

- Meer vrijheid in uitvoeren van het werk
- Sneller zelf besluiten kunnen nemen
- Minder overleggen, waardoor de professional met zijn echte passie bezig kan zijn
- Meer zichtbaarheid en resultaat van het eigen werk

Voor de medewerker wordt het werk er leuker en spannender door en hij/zij zal veel meer de uitdagingen gaan opzoeken.

Door dit mechanisme neemt het leervermogen van de organisatie toe. Een groter leervermogen leidt tot die broodnodige innovatie binnen uw organisatie. Simplificeren is dus een win-win situatie voor uw onderneming en voor de medewerkers. Laten we eens kijken waar die complexiteit vandaan komt.

Complexiteit zit tussen de oren

Organisaties worden vanzelf steeds complexer, zoals de zolder steeds onoverzichtelijker wordt als er nooit wordt opgeruimd. Hiervoor zijn twee oorzaken:

- de drang naar een allesomvattende oplossing voor besturingsvragen, waarin ook oplossingen worden gezocht voor de uitzonderingen.
- besturingsvragen vormen meestal de ‘consensus sluitpost’ van reorganisaties waardoor de kool en de geit gespaard blijven. Er worden geen échte keuzes gemaakt.

Een oplossing die voor de volle honderd procent van de gevallen moet werken is per definitie complex. De organisatie

en de processen moeten worden ingericht op de uitzonderingen. Hele delen van de inrichting zijn misschien van toepassing in één tot vijf procent van de gevallen. Als we inrichten op 90% van de gevallen, dan kunnen we opeens met veel simpelere oplossingen toe. Bijkomend voordeel is dat in deze eenvoudig ingerichte organisatie, die uitzonderingen vanzelf goed afgehandeld worden. De medewerkers herkennen de uitzondering, weten de weg en durven van de gebaande paden af te wijken.

Complexiteit wordt ook veroorzaakt doordat men geen keuzes durft te maken. We willen alles doen, waardoor we de organisatie ook voor alles moeten inrichten. Als we scherper zouden kiezen wat we willen doen, dan kan de organisatie simpeler worden. We hoeven tenslotte aan minder zaken aandacht te besteden.

Simplificatie is een kwestie van warm én koud

Om te kunnen simplificeren, moeten er twee sporen tegelijk ingezet worden. Er moet gewerkt worden aan zowel het gedrag van managers en leiders, als de inrichting en besturing van de organisatie. Dit wordt ook wel aangeduid als de zachte (mens) en de harde (systemen) kant van de organisatie.

Het ene spoor is de conditie voor het andere. Wanneer slechts één van beide sporen wordt bewandeld, is het als dweilen met de kraan open; de vorderingen op het ene spoor worden weer snel teniet gedaan door het andere spoor.

In dit artikel beschrijven we praktische oplossingen voor simplificatie. En beschrijven we dat een simplificatie traject altijd bestaat uit drie stappen, snoeien, groeien en bloeien.

10 principes voor simplificatie

1. Combineer zachte (mens) en harde (systemen) kant
2. Volg een top-down én bottom-up benadering
3. Creëer commitment van de top
4. Houd het project simpel: implementeer fase voor fase
5. Focus op innovatie: simplificatie is geen costcutting
6. Borgen van het resultaat kost tijd: simplificatie is niet een eenmalige oefening
7. Eerst snoeien dan groeien: doe de harde kant eerst
8. Werk in het project volgens de simplificatieprincipes: “practice what you preach”
9. Betrek alle disciplines; de organisatie is zo slagkrachtig als de zwakste schakel
10. Communiceer veelvuldig over simplificatie, en zorg dat het tussen de oren komt

De organisatie:

een plattegrond die je in één keer snapt

Binnen de inrichting en besturing van de organisatie zorgt eenvoud voor duidelijkheid, en voor minder werk. Cruciaal is dat iedereen weet waar hij aan toe is; processen lopen zoals ze altijd lopen en besluitvorming is eenduidig. Het is niet keer op keer een zoektocht naar wie en waar vragen of problemen worden opgelost. In geval van uitzonderingen kent iedereen zijn bevoegdheden en kan trefzeker gehandeld worden.

Als kapstok voor de inrichting van de “harde” elementen die versimpeld kunnen worden, is het bedrijfsmodel (zie figuur) gebruikt. De verschillende elementen van dit model zijn, processen, organisatie-inrichting & besturing, mens, ICT, en kennis. We nemen ze één voor één onder de loep.



Processen

Waarschijnlijk zijn de primaire processen reeds onderwerp van de vele BPR studies geweest: bij simplificatie is het nu de beurt aan de secundaire processen. Processen dienen de routine af te vangen. Ze vormen de “liberating rigour” en zijn niet beperkend, maar richten de energie van de medewerker op innovatie; er hoeft niet meer worden nagedacht over wie wat doet en er zijn geen frustraties over het feit dat “het weer eens niet geregeld is”. De focus ligt bij ondersteunende processen op reproduceerbaarheid én efficiency: een voorspelbaar resultaat zodat geen tijd wordt verspild voor het corrigeren.

Organisatie-inrichting en Besturing

De essentie van de inrichting van de besturing ligt in het beperken van de behoefte aan coördinatie en communicatie. Als deze beide beperkt worden, dan zijn er minder managers nodig en wordt er minder tijd verloren met overleggen. We kunnen die bewerkstellingen met onder meer de volgende principes:

- Verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen
- Integraalmanagement toepassen (weinig stafdiensten)

- Reduceren van het aantal hiërarchische lagen
- Minimaliseren van het aantal overdrachtspunten
- “In één keer goed” principe invoeren
- Sturen op beperkt aantal indicatoren en prioriteiten

'Simplificeren moet zowel via gedragsverandering als verandering van organisatie inrichting en besturing.'

Door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen, nemen medewerkers weer zelf initiatief. Dit zorgt op zichzelf al voor meer slagvaardigheid, mensen durven zelf weer beslissingen te nemen en gaan ook weer kansen signaleren en zelf oppakken. Als medewerkers zelf beslissingen nemen, dan zijn er ook minder leidinggevenden nodig om dit voor hen te doen.

Mens & Cultuur

Door bij de individuele medewerkers aandacht te besteden aan het nemen van verantwoordelijkheid voor een volledig werkproces en het ondernemerschap te ontwikkelen, zullen zij veel zelfstandiger werken en meer kansen signaleren en benutten.

Binnen het HR-vakgebied kan er via standaardisatie ook veel tijd en energie bespaard worden, door de functies en functiebeschrijvingen te standaardiseren is er minder tijd nodig voor het onderhouden van de materie en het uitleggen er van.

ICT & Middelen

Binnen organisaties kan nog steeds veel tijd bespaard worden door de simpele standaard processen te automatiseren. Voor de hand liggende processen worden hierbij vaak vergeten, omdat we het zo normaal vinden dat we die zelf handmatig wel even doen.

Via het reduceren van het aantal ICT-systemen (sommige bedrijven hebben tientallen systemen) en meer met standaard systemen te werken, kunnen de kosten en inspanningen voor onderhoud en vernieuwing sterk gereduceerd worden. We hoeven ook niet alle interfaces tussen systemen te automatiseren, wat bij upgrades veel kopzorgen scheelt.

Kennis

Zoekt en gij zult vinden. Binnen het gebied van kennis, is het doel van simplificatie de zoektijd naar kennis te reduceren. Veel tijd gaat verloren omdat kennis, of de juiste persoon niet of moeilijk te vinden zijn. Met simpele ingrepen, kunnen medewerkers snel aan elkaar gekoppeld worden. Dit begint al

met het definiëren van de kennisdomeinen en die te koppelen aan medewerkers en een systeem.

Met bovenstaande principes kan de organisatie-inrichting en besturing behoorlijk versimpeld worden, maar zoals eerder aangeven, dat is niet genoeg. Ook het gedrag van de medewerkers en managers moet aangepakt worden.

Leren doe je met vallen en opstaan

Om de cultuur van een organisatie naar simpelere oplossingen te bewegen, moet het aangrijpingspunt gezocht worden in het gedrag van de medewerkers. Door continu aandacht te besteden aan het dagelijkse gedrag, kan er een andere manier van denken en gedragen ontstaan. Deze gedragsverandering is een leertraject en bestaat uit directe en kort cyclische feedback, waarbij het mogen maken van fouten belangrijk is. Hierdoor ontstaat een open sfeer die leren erg bevordert.

Bij het aanleren van nieuw gedrag spelen de leiders binnen de organisatie een belangrijke rol, zij moeten het goede voorbeeld tonen. Laat als manager dus zien dat het simpeler kan, dan zullen de medewerkers dat overnemen.

'Complexiteit zit tussen de oren.'

Een hulpmiddel om minder complexe oplossingen te bedenken is de 30 seconden test. Als je een voorstel of oplossing maakt, stel je dan de vraag: "Kan ik dit in 30 seconden aan een collega vertellen, zonder nuances te verliezen". Kunt u deze vraag met ja beantwoorden, dan is uw oplossing simpel genoeg. Met deze test kan ook het gedrag van collega leidinggevende of medewerkers beïnvloed worden. Stel ze steeds dezelfde vraag, ze kunnen dan zelf beoordelen of het simpel genoeg is.

Als leidinggevende moet u simpele oplossingen ook gaan waarderen. Zorg dat moeilijke en complexe oplossingen minder op de voorgrond komen (mogen en moeten natuurlijk wel gewaardeerd worden als het echt niet simpeler kan). Denk er ook regelmatig aan om de waardering daadwerkelijk uit te spreken voor de simpele oplossingen.

Pas taalgebruik aan, vermijdt moeilijke woorden. Door simpele taal te gebruiken, straalt u al uit dat no-nonsense en simpelheid belangrijk zijn. Door teksten ook to-the-point te maken en niet langer dan nodig, wordt de simpelheid nog eens onderstreept. Vraag medewerkers dit ook te doen, stuur hier op door te wijzen op moeilijke woorden en lange teksten (stel desnoods een maximum lengte in van interne memo's).

Maak het simplificeren ook bespreekbaar tijdens het werk-overleg en zet het op de agenda. Bespreek daar welke oplossingen van die week simpeler kunnen. Laat medewerkers zelf voorstellen doen voor simplificatie in het kader van empowerment. De vele aandacht voor het thema, zorgt dat het zich nestelt in het dagelijkse gedrag.

Simpeler werken wordt ook versterkt door keuzes te maken als leidinggevende. Als de prioriteiten helder zijn binnen een organisatie én er een zeer beperkt aantal prioriteiten zijn, dan geeft die duidelijkheid binnen de organisatie. Deze duidelijkheid zorgt voor een mate van zekerheid, waardoor het aantal keren dat afstemming en communicatie nodig is sterk wordt gereduceerd.

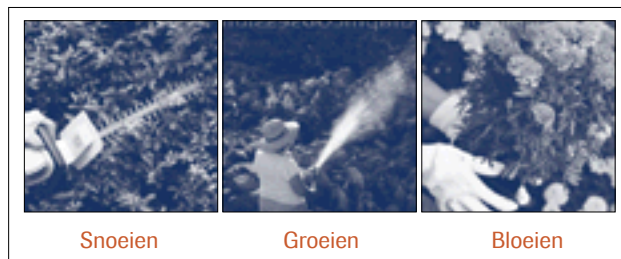
Vraag u als leidinggevende daarom tijdens en na iedere bijeenkomst af:

- hebben we een duidelijke keuze gemaakt,
- passen deze binnen onze prioriteiten,
- zijn de prioriteiten en keuzes voor iedereen duidelijk.

Zo wordt de invloed die een keuze van de leidinggevende op de complexiteit expliciet gemaakt.

Een laatste punt waaraan gewerkt moet worden, is besluiten gaan nemen op basis van vertrouwen. Er wordt nu veel tijd besteed aan het onderbouwen van een besluit en anderen overtuigen dat een besluit goed is. De mensen die geen expertise op dat vakgebied hebben, zijn vaak het moeilijkst te overtuigen. Door vertrouwen in elkaars expertise te hebben, is er dus minder overleg nodig. Bouwen aan dit vertrouwen kan o.a. door bewust te oefenen met echt naar elkaar luisteren of door teambuilding activiteiten te ontplooiën.

In drie stappen naar een bloeiende organisatie



Bovenstaande principes klinken heel mooi, even als de twee sporen die beschreven worden. Echter, met de huidige beperkte budgetten en beperkte tijd, moet een verandering slim aangepakt worden, zodat snel de eerste resultaten te zien zijn. Het snelle resultaat kan bereikt worden door als eerste stap het snoeien in te zetten. Door daarna een fase van groeien te starten, wordt het resultaat ook duurzaam.

Snoeien

In de eerste stap, het snoeien, wordt in korte tijd de gehele organisatie doorgelicht. Voor deze doorlichting worden de elementen van de inrichting en besturing gebruikt. Via een gestructureerde doorlichting komen vele plekken naar boven waar gesimplificeerd kan worden.

Al deze ingrepen die op relatief korte termijn mogelijk zijn, zullen ook resulteren in het reduceren van het aantal medewerkers, zeker in de middenlaag. Deze reorganisatie zal in hoog tempo plaats vinden en uitgevoerd worden door een beperkte topgroep van de organisatie.

In twee tot drie maanden kan het snoeien van de organisatie gereed zijn. Deze korte duur heeft ook de voorkeur, aangezien de onrust in de organisatie dan tot een minimum beperkt blijft. Na deze relatief korte periode kan het vizier dan vooruit.

Zorg dat in deze fase de toon gezet wordt voor het gehele traject. Gebruik hier dus betekenisvolle taal in plaats van de kreet reorganiseren. Denk hierbij aan het uitrekken van een jas om weer vrij te kunnen bewegen of het winterklaar maken van de organisatie om in de lente weer volop te kunnen bloeien. Gebruik van metaforen en betekenisvolle taal, zorgt voor een positieve ervaring van de verandering en zorgt dat de energie naar het opbouwen gaat i.p.v. naar de weerstand.

Groeien

In de groeifase wordt het twee sporen beleid van groot belang. Na een aantal snelle aanpassingen in de inrichting en besturing van de organisatie, moeten deze veranderingen geborgd worden.

Dit borgen wordt deels bereikt door de inrichting en besturing op alle fronten simpel te maken. Gedurende het snoeien zijn alleen de grote stappen gemaakt, waarbij alle onderdelen van de inrichting en besturing nu weer op elkaar aangesloten moeten worden en door de gehele organisatie simpeler moeten worden. Parallel aan het verder werken aan de inrichting en besturing, wordt gewerkt aan het gedrag van de medewerkers.

'Maak de organisatie gereed om te groeien.'

Het leertraject voor simpel denken en werken wordt in gang gezet. Dit leertraject vergt uithoudingsvermogen, maar wordt alleen maar extra gestimuleerd als de eerste vruchten van het simplificeren zichtbaar worden.

Bloeien


Na een niet al te lange periode, moet de blik van de organisatie weer naar buiten worden gericht. Met de simpelere en slagvaardigere organisatie kan de markt nu tegemoet getreden worden. Het is nu van belang om de effecten van het simplificeren te benutten, de bloeifase.

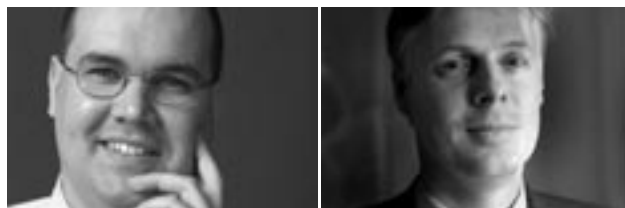
Als er één schaaap over de dam is ...

Bovenstaande principes en stappen om uw organisatie te simplificeren zijn goed om te weten. Wilt u ook echt simplificeren, dan moet u het gaan doen. Zoals beschreven, moeten beide sporen tegelijk opgepakt worden. Als uw medewerkers zien dat zij op simpeler denken en werken worden aangesproken én dat de organisatie simpeler wordt ingericht, dan pas is er kans van slagen.

Bedenk zelf vooraf goed welke ingrepen het meeste effect laten zien, een kleine verandering kan nu eenmaal een groot effect veroorzaken. Door een juiste keuze van de volgorde en snelheid van initiatieven, kan de verandering effectief worden.

Zorg voor een lange adem, blijf langdurig aandacht besteden aan het thema. Anders eindigt uw inspanning als een ballon die na het blazen wordt losgelaten, er is niets over van de inspanning.

Succes met het opzetten van uw slagvaardige en actiegerichte organisatie. 



Jan-Willem Meiburg (jwmeiburg@turner.nl) en Jelmer Heida (jheida@turner.nl) zijn beide als adviseur werkzaam bij Turner. Turner werkt voor mensen en organisaties die hun prestatie en betekenis willen verhogen. Voor meer informatie www.turner.nl.