

De organisatiestructuur op de or-agenda

Vorm volgt keuzes

Een gevoel van urgentie is nodig om veranderingen en organisatieontwikkelingen tot stand te brengen. Maar in de or is organisatieontwikkeling zelden onderwerp van gesprek. Zou dat wel moeten?

Veranderingen in organisaties zijn gekoppeld aan emoties rond de sociale consequenties van die veranderingen. Het woord 'herstructurering' wekt veel onzekerheid bij medewerkers, en kippenvol. Dat kan veranderen door het onderwerp 'organisatiestructuur' op de or-agenda te plaatsen.

Stel, er komt een nieuwe ICT-programma dat bepaalt hoe voortaan gegevens verwerkt worden. Het gesprek hierover van de ondernemingsraad met de bestuurder, gaat dan vaak over mogelijk baanverlies en zelden over de wijze waarop het systeem de organisatie ondersteunt. Zo gaat het ook bij kostenbesparing en andere zaken. Als er maar geen banen verloren gaan, dat lijkt de enige bekommernis van de medezeggenschap.

Tekentafel

Organisatiedeskundigen denken vanachter een bureau na over organisaties: hoe je ze zou kunnen inrichten en welke vorm het doel beter kan ondersteunen. Die tekentafel-ontwerpen, hoe zinvol ook, komen zelden op de werkvloer terecht en zeker niet bij ondernemingsraden. En er is toch geen adviesaanvraag, dus geen urgentie? Het kan echter interessant en zinvol zijn om autonoom na te denken over

de organisatie, en te bedenken hoe deze verbeterd zou kunnen worden. In hun boek over het verbeteren van organisaties, *Social Systems Conducting Experiments*, kijken auteurs Vriens en Achterberg naar organisaties als systemen. Ik probeer er een korte samenvatting van te geven, waar je als or wat aan kunt hebben.

Rijk leven

De schrijvers spreken over het 'rijke voortbestaan' van organisaties. Het menselijke doel is volgens hen het 'leven van een rijk leven', en dan bedoelen ze niet louter materie en geld. Dit gegeven wordt vertaald naar 'het goede doen in de gegeven omstandigheden om de juiste reden'. Hier spreekt vertrouwen uit. Vertrouwen* geldt als basis voor de organisatie en de relatie tot werknemers.

Bij Vriens en Achterberg wordt een organisatie gevormd door de beslissingen die genomen worden en waarnaar wordt gehandeld: daar ligt het ontwerp-principe voor een integere, rijke organisatie. De maatschappelijke functie en bijdrage van een organisatie moet tot in de haarvaten van iedere handeling zitten, geven zij aan, en de basis vormen voor de organisatiestructuur.

Neem een bakker die niet van brood houdt en de geur niet verdraagt. Dat is

Keuzes bepalen vorm van Le Pain Quotidien

geen echte bakker. Een bakker die houdt van brood, maakt het gezondste en lekkerste brood en iedere werknemer in de bakkerij zet zich hiervoor in.

Keuzes bepalen vorm

Het tweede deel van het idee van Achterberg en Vriens is, dat er keuzes moeten worden gemaakt die risico meebrengen. Die keuzes brengen je tot de essentie van je organisatie. Is de bakker iemand die vooral brood wil maken, dan zal hij ook geïnteresseerd zijn in de ontwikkelingen binnen de broodsector. Kiest de bakker voor brood dat aansluit bij ideeën over gezondheid, of voor klanten die vooral een lekkere smaak willen, of dieetwensen hebben? Elke keus heeft consequenties voor de organisatie. Om een koosjere of halal bakker te zijn, moet je het productieproces daarop afstemmen. Wil de bakker vooral lekker eten aanbieden? Dan ligt een tearoom voor de hand en wordt brood een van de (bij)producten.

De omgeving, de markt, is constant in beweging en doet ook een appèl op de



organisatie. Volgt de organisatie louter trends, dan word je een slaaf van de trends en de bijbehorende systemen en stel je je wellicht geen vragen over doelen. Een rijk leven is, volgens Achterberg en Vriens, weggelegd voor de organisatie die wél naar de eigen doelen kijkt en durft te experimenteren.

Dagelijks brood

Bedrijven formuleren hun doelen en uitgangspunten vaak in mooie glossy's. In de praktijk doen er maar weinig organisaties actief aan organisatie-ontwerp. Doelbewust nadenken over de inrichting van hun bedrijf in relatie tot doelen en maatschappelijke belang zien we zelden. Vaak is er druk door aandeelhouders om louter naar rendement op korte termijn te kijken; zie AKZO Nobel.

Het Belgische Le Pain Quotidien deed dit anders. Het is de keten van bakker Alain Coumont, met meer dan 70 winkels en een omzet van 70 miljoen euro. Het begon met de behoefte van Coumont, toen nog kok, aan goed brood. Zo ging hij experimenteren en werd bakker. Hij schafte een broodoven aan, bouwde het bedrijf met vallen en opstaan op om klanten van lekker biologisch brood te kunnen voorzien. Geen bank die dit wilde financieren, want biologisch brood was destijds niet in. Jarenlang kon hij zichzelf geen salaris uitkeren.

Nu is Le Pain Quotidien een herkenbaar wereldwijd concern. Coumont bleef trouw aan zijn doel en maatschappelijk belang. Alles wordt biolo-

gisch geproduceerd.

De wens en beslissing om lekker biologisch brood te maken, bepaalde de vorm van Coumont's bedrijf. Hij wil geen winkelier zijn, dus verkoopt hij zijn brood niet zelf maar via franchisenemers. Zijn doel is steeds weer de drijfveer voor zijn keuzes.

Dit succes geeft een andere vorm van kippenvet. Wat zijn de doelen van het bedrijf? Wat is het maatschappelijk belang? En experimenteert het bedrijf nog? Welke ideeën heb je als or over de organisatie? Het loont dus om hier naar te kijken, juist als er geen adviesaanvraag ligt! **L**

JEANNETTE VAN DONGEN

IS TRAINER CONSULTANT EN COACH BIJ INCITAMENTUM.

MET IVY POWEL EN ZOUBIDA R'GHIOUI GEEFT ZE EEN WORKSHOP OVER STRATEGIE EN POSITIONEREN OP HET **CONGRES MEDEZEGGENSCHAP OP KOERS OP 2 NOVEMBER A.S.** WWW.ORN.NL/OPKOERS

Meer lezen*:

Semco in de Polder van Allard Droste is een leuk en leesbaar boek over hoe vertrouwen in werknemers je organisatie verandert.

Lees ook het artikel *Medezeggenschap is schijn-democratie* over Ricardo Semler in OR Magazine 2017 nummer 1.