

OrganisatieOntwerp BCU320

Door:
dr.ir. L.J. Lekkerkerk (Hans)

Hc2 - 2023-11-08 – in Gr.0.100 – 10:30-12:15

OrganisatieOntwerp

Programma van dit College:

1. OrganisatieOntwerp-benaderingen: de '6C's'
2. Ontwerp van OrganisatieStructuurOntwerp
3. Opmerkingen bij KvAK3 - deel 1 & 2
– Hst1 t/m (hopelijk) Hst8

1. (5) Organisatie-

Structuur-

Ontwerp

OrganisatieOntwerp
Diverse benaderingen

OrganisatieOntwerp: diverse benaderingen, de '6C's'

De zes **C's**:

1. Chart – organogram
2. Configuratie
3. Contingency
4. Communicatie / Info-processing
5. Computer-Processenbenadering
6. Cybernetische of Systeembenadering

OrganisatieOntwerp: diverse benaderingen

1. Chart – organogram

- 'baasjes-, hokjes- en harkjes-denken'
- Powerpoint als ontwerpgereedschap

2. Configuratie

- ~ Slecht passende confectie
- >50% van organisaties zijn combinatie van configuraties
- Mintzberg's 'Barbapappa's'

OrganisatieOntwerp: diverse benaderingen

3. Contingency / fit

- Wat werkte in het verleden in deze omgeving => ontwerp voor toekomst
- Structure follows strategy (Chandler)
- Economies of Scale / efficiency

4. Communicatie / Info-processing

- Galbraith:
 - verlagen behoefte aan infoprocesing (in vroege werk)
 - Zorgen voor lateral linking mechanisms (vgl de 'vaderJakob'vijf van Mintzberg)

OrganisatieOntwerp: diverse benaderingen

5. Computer-Procesbenaderingen

- Business Process Redesign (uit ICT)
- Procesmanagement (uit ICT)
- Lean 'flows' (Toyota Production System o.b.v. Henry Ford)

6. Cybernetische Systeembenaderingen

- Viable System Model – Stafford Beer
- Sociotechniek, vanaf 1950's, Tavistock Institute
- **Moderne SocioTechniek**
 - *Social structure* follows strategy
 - Systems follow structure / eerst organiseren dan automatiseren
 - Strategy shaped by structure

Nederlandse systeembenadering: Moderne SocioTechniek (MST)



Ontwerpeisen van oudsher:
Kwaliteit van de Organisatie - KvdO

Toevoeging De Sitter:
Kwaliteit van de Arbeid - KvdA

Mens als belangrijkste 'resource'
Kwaliteit van de Arbeidsrelaties - KvdAr
gedeeld belang 'arbeid en kapitaal'

Ulbo de Sitter (1930-2010) Scheepswerktuigkundige + Socioloog = Socio-technicus

- Hoogleraar TU-Eindhoven: midden tussen technisch ontwerpers 1971-1986
- Directeur MST-adviesbureau 1986 - 1990
- Hoogleraar Moderne Sociotechniek Nijmegen 1990-95

OrganisatieOntwerp: keuze voor de Moderne SocioTechniek (MST)

Daarom:

- **MST**: integraal, theoretisch onderbouwd en praktisch bewezen (>1985).

Daarbij vergelijkenderwijs:

- **Lean**; uit de praktijk, verwante aanpak met 'flows'
- **JD**; meer nadruk op werkplekniveau,
- deze passen bij de MST

- Andere 'C'-benaderingen
 - Geen tijd in vak van 6 EC en 168 studie-uren (zie: <https://www.scienceguide.nl/2023/07/studenten-stress-en-het-studiesysteem/>)
 - Meestal minder slim / niet integraal
 - Termen werken verwarrend

- Meer in Mastervariant ODD, vak Organization Design

2. (6) Ontwerp van Organisatie- Structuur-

Ontwerp
(even iets over de opdrachten en de werkcolleges)

Ontwerp OrganisatieOntwerp: opdrachten

Kunnen t.b.v. Praktijk (en tentamen) door **oefenen** in 5 WerkColleges

WC 1-3 over MST steeds moeilijker

- Diagnose &
- (Her-)Ontwerpen
 - Inclusief: alternatieven vergelijken en beoordelen

WC 4 over: JD (NB andere literatuur!)

WC 5 over: Lean

NB

Deze opdrachten zijn
'tentamencasusachtig'
misschien iets groter.
Zie Voorbeeld Tentamen

Ontwerp OrganisatieOntwerp: opdrachten

Procedure Werkcolleges

Uitwerkingen ingeleverd ... en dan?

3. Het **Zelfsturend** feedbackmechanisme

- Zelfsturing = je eigen verantwoordelijkheid nemen (voor studie),
- Alle groepjes feedback? (ondoenlijk qua docenturenbudget),
- Ontwerper moet alternatieve ontwerpen kunnen vergelijken (leerdoel),
- Dus: **Zelf vergelijken** eigen ontwerp met 'ons ontwerp' (video op Bs),
- Vragen over vergelijking in volgende werkgroep stellen.

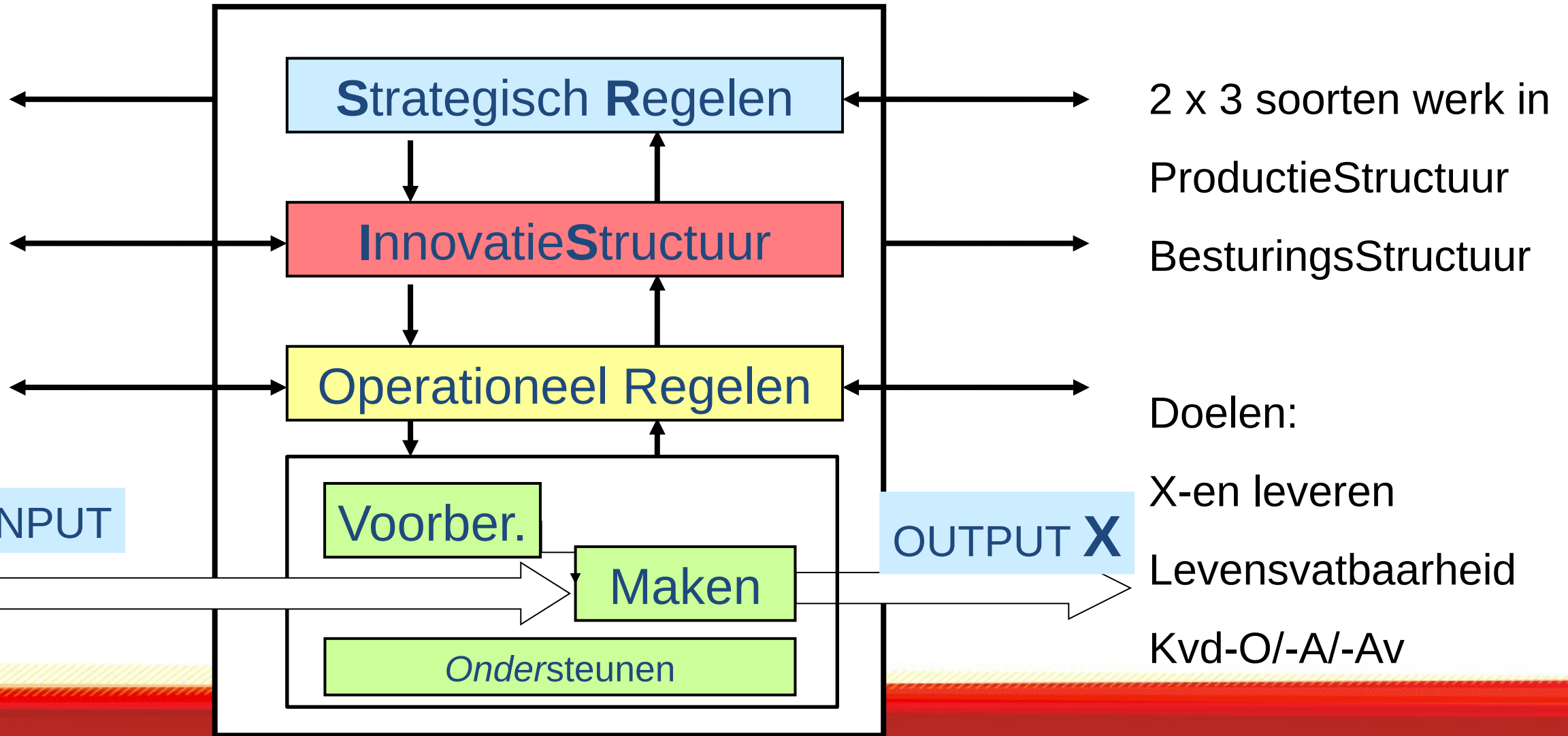
4. Alles gedaan en ingeleverd = voorbereid op tentamen => toegang zinvol

Waar zijn we nu?

Aan het eind van de inleiding! ◀◀

- Samenvattend:
 - Er was eens een verplicht vak Organisatie(Structuur)Ontwerp
 - 1 unieke 'Dutch Design' ontwerpbenadering uitdiepen +
 - 2 benaderingen aanvullend/vergelijkenderwijs
 - Gericht op vaardigheid in toepassen van kennis
 - Tentamen met ontwerpcases
 - Daarvoor oefenen in de werkcolleges
 - Dat
 - Bedrijfskundige deel-disciplines integreert
 - Toepasbaar is voor jouw werkplek en jouw organisatie
 - Helpt tegen de burn-out-epidemie in de samenleving
 - Door de mens centraal te stellen: kwaliteit van de arbeid
 - Volop aandacht heeft: de 7 O's en a t/m h
 - Kortom Relevant en Interessant

Organisatie: Systemkundige Abstractie in soorten 'werk' (Ashby)



3. Opmerkingen bij KvAK3*

*Kuipers, van Amelsvoort, Kramer, 3^e druk 2018
(soms 4^e druk; alleen andere kافت)

Hoofdstructuur KvAK3: 4 delen

- **“Waarom zo”** van MST-ontwerpen:
 - Deel 1 - h1 - h6: inleiding en theoretische basis
 - Deel 2 - h7+8: waarom het bureaucratisch regime niet meer werkt
- **Hoe gaat MST-ontwerpen:**
 - **Deel 3, h9 t/m h17;**
- Hoe MST-ontwerp invoeren:
 - Deel 4, h18 Organisatie veranderen
- MST in context
 - Deel 4, h 19 & 20

Woord vooraf & H1 Inleiding

De eerste delen van het boek

- Woord vooraf:
 - gewoon goed lezen
- Hst 1;
 - Doel van de auteurs,
 - 1.3 de 4 regimes,
 - 1.4 de optiek,
 - 1.5 de opbouw van het boek (= je leer-‘kapstok’)

Vier organisatieregimes

- Organisatie:
 - Samenhangend en doelgericht stelsel van mensen, systemen, structuur en cultuur
 - Is ook Rechtspersoon (NV, BV, maatschap, coöperatie, éénmensenzaak)
 - Heeft een Arbeidsorganisatie
- 'Regime' verwijst naar 'het hele ontwerp'
- Vgl Achterbergh & Vriens: **Infrastructuur** van organisatie =
 - HR + mensen
 - **Structuur** + structuur
 - Technologie systemen/
kennis
 - (cultuur)

Vier organisatieregimes

1. Pionier (klein, jong, informeel)
2. Bureaucratisch (= functioneel, hiërarchisch)
3. Flexibel (= MST alternatief voor 2)
4. Netwerk (= MST voor project- & netwerkorganisatie)

Netwerkregime en -ontwerp is nog in ontwikkeling:

- In KvAK1/2: pas 1 hoofdstuk (Hst19), nu 2: hst 16+17
- Geldt voor 'projectmatige', turbulente orderstromen
- Geldt voor 'innovatieorderstroom' = innovatiestructuur
- Nodig voor 'netwerken van organisaties' die samenwerken

Hoofdstuk 2

Het integrale perspectief op organiseren

Tavistock Institute (1949/51) - Durham-casus

Studies over longwall method of coal mining



Van oud
naar nieuw

Al in 1904 oprichting Sociaal-Technische Vereniging van Democratische Ingenieurs en Architecten (STV) (in Delft, aan TU)



Details Longwall method

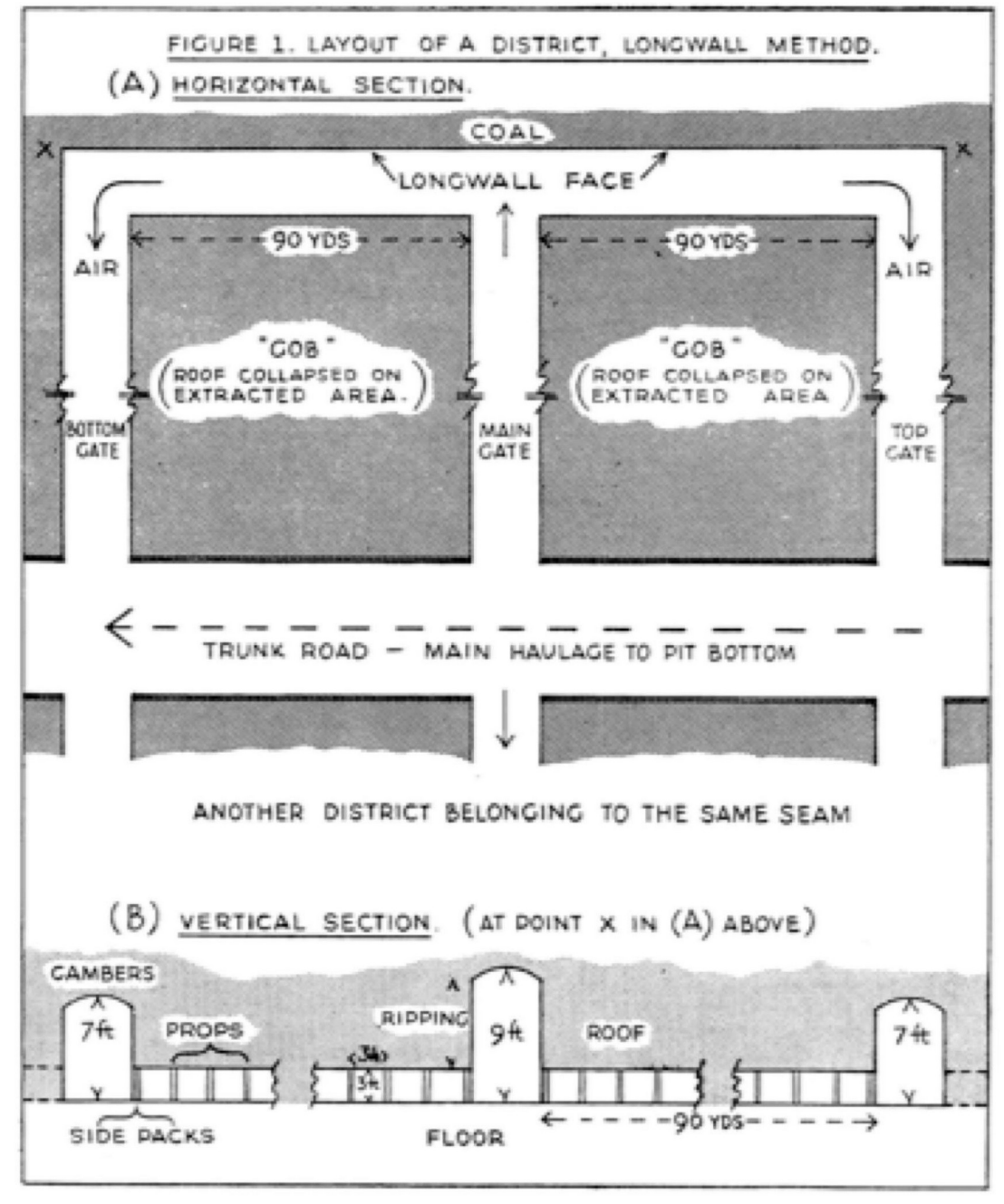
Het raadsel van de Durham-mijn:

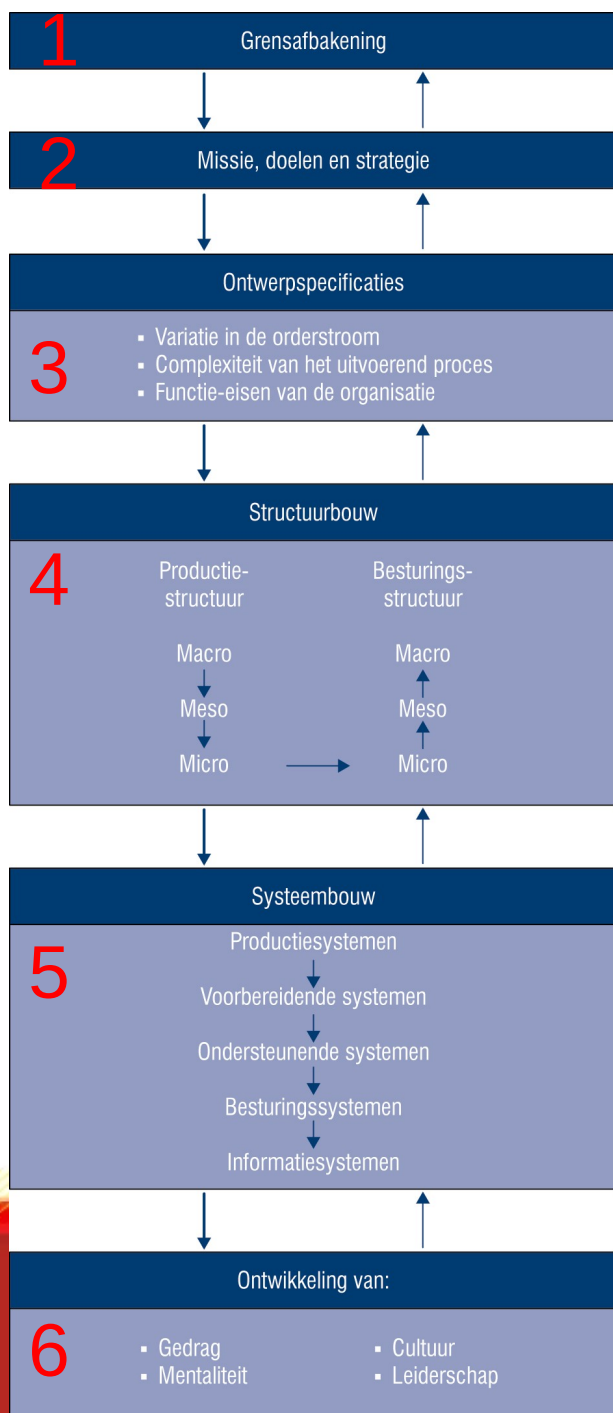
- Zwaar geïnvesteerd in mechanisering,
- Niet meer ton/uur naar boven

Mislukte technologische innovatie?

Waardoor?

Trist & Bamforth (1951)





De integrale ontwerpketen

(Fig. 10.1

p.243)

Iteratief proces:

1. Systeemgrens,
2. Missie, doelen,
3. Ontwerpspecificaties,
4. Structuurontwerp,
5. Systeemontwerp,
6. Ontwikkeling ...

Wat is “integraal”?

2.3 Kenmerken Integrale benadering ontwerp

Integraal zit in deze 10 kenmerken:

1. Systeem en omgeving
2. Organizational choice
3. Integraal
4. Combineren van eisen: KvdO, -A en -Av.
5. Betrokkenheid
6. Complexiteitsreductie
7. Structuurdenken
8. Sub- en aspectsystemen
9. Hoofd in de wolken, benen op de grond
10. Proces van veranderen

De onderstreepte 4 gaan we nader bespreken.

Overige 6:
Voorkennis of
Vanzelfsprekend (toch?)

Ad 4. Kvd-O-eisen 'van' Bolwijn & Kumpe

Opstapelende markteisen:

- efficiëntie (1960-er jaren)
- + kwaliteit (jaren '70)
- + flexibiliteit (jaren '80)
- + innovatief (jaren '90)

Het is inmiddels 2023 ... wat volgt?

Ad 4. Kvd-O-eisen Bolwijn & Kumpe + vervolg LJL

Opstapelende markteisen

- efficiëntie (1960er jaren)
- + kwaliteit (jaren '70)
- + flexibiliteit (jaren '80)
- + innovatief (jaren '90)

Aanvulling (LJL):

- + Duurzaam, sustainable (jaren 2000)
- + Sociaal verantwoord, MVO, CSR (jaren 2010)
- + Ethisch verantwoord (jaren 2020)

multiple stakeholders, multiple value creation,
rich/responsible survival, 3P, SDG, ESG

Ad 4. Kvd-A-eisen

- Kwaliteit van de Arbeid
 - sinds Taylor meer opleiding
 - talenten gebruiken
 - schaars talent behouden
 - wat **moet je** doen & wat **mag je** regelen 'is' structuurbepaald
- Gewenste effecten
 - Laag verzuim
 - Laag verloop
 - Leermogelijkheden & ontplooiing
 - Stress beheersbaar

Ofwel:

Geen 'bullshit jobs'!

https://en.wikipedia.org/wiki/Bullshit_Jobs

Ad 5. Betrokkenheid medewerkers

- Tevredenheid?
 - Meet slechts 'aanpassing', gewenning aan werksituatie:
 - Ligt meestal rond 70% (vgl NSE)

OF

- **Betrokkenheid**
 - Gaat verder; hart voor de zaak en klanten
 - Meedoen in herontwerp
 - Zie Proud:
 - een heel UD voor bepaalde klant maken
 - of één stapje van proces voor alle UD's
 - Gallup 2013: in NL slechts 9% betrokken, laagste in EU!

Gelezen:
Quiet
quiting

Ad 9. hoofd in de wolken .. Voeten op de grond

- Ontwerpen is denken in (veel) alternatieve mogelijkheden
- Uit 2 haalbare alternatieve ontwerpen kiezen (m.b.v. MCA)

- Alternatief prestatie t.o.v. eisen

- Huidig 100

- Alt 1 140

- Alt 2 150

+ 40 / 50% Yes! Doen!

Ad 9. hoofd in de wolken .. bij een luchtkasteel

- 'Luchtkasteel' of 'groene weide' toevoegen ...:
 - Alternatief prestatie
 - Huidig 100
 - Alt 1 140
 - Alt 2 150
 - Luchtkasteel **220**
- Zonder luchtkasteel: ... Alt. 2 kiezen ... => +50% en ◀◀
- Met luchtkasteel: op termijn +120%
 - Dus: luchtkasteel = richting voor toekomstige beslissingen



Ad 10. Proces van veranderen

- **Integraal** herontwerp wil o.a.:
 - Betrokkenheid medewerkers
 - (hele taak, deel van bedoeling van organisatie)
 - Decentralisatie regeltaken
 - Meer zelf sturen en verantwoordelijkheid
- Ontwerpproces en invoering
 - Met medewerkers ‘zelfontwerp’
 - Ontwerper als procesbegeleider & vraagbaak
- “Van A naar B op de manier van B”
 - (bron o.a.: Mark Nijssen van: Rijnconsult)

2.3 Integrale benadering ontwerp

De 10 kenmerken van 'integraal':

1. Systeem en omgeving
2. Organizational choice
3. Integraal
4. Combineren van eisen KvdO, -A, -Av.
5. Betrokkenheid
6. Complexiteitsreductie
7. Structuurdenken
8. Sub- en aspectsystemen
9. Hoofd in de wolken, benen op de grond
10. Proces van veranderen

Integraal ontwerpen:

zoveel factoren & variabelen

=> een intellectuele uitdaging!!

Hoofdstuk 3

Systeemtheorie en het integrale perspectief

SysteemTheoretisch fundament

Zelf lezen!

Dit is voorkennis uit SysteemTheorie

Of: zie Bs > Content > Verpl. Lit. > Voorkennis: 2 stukken

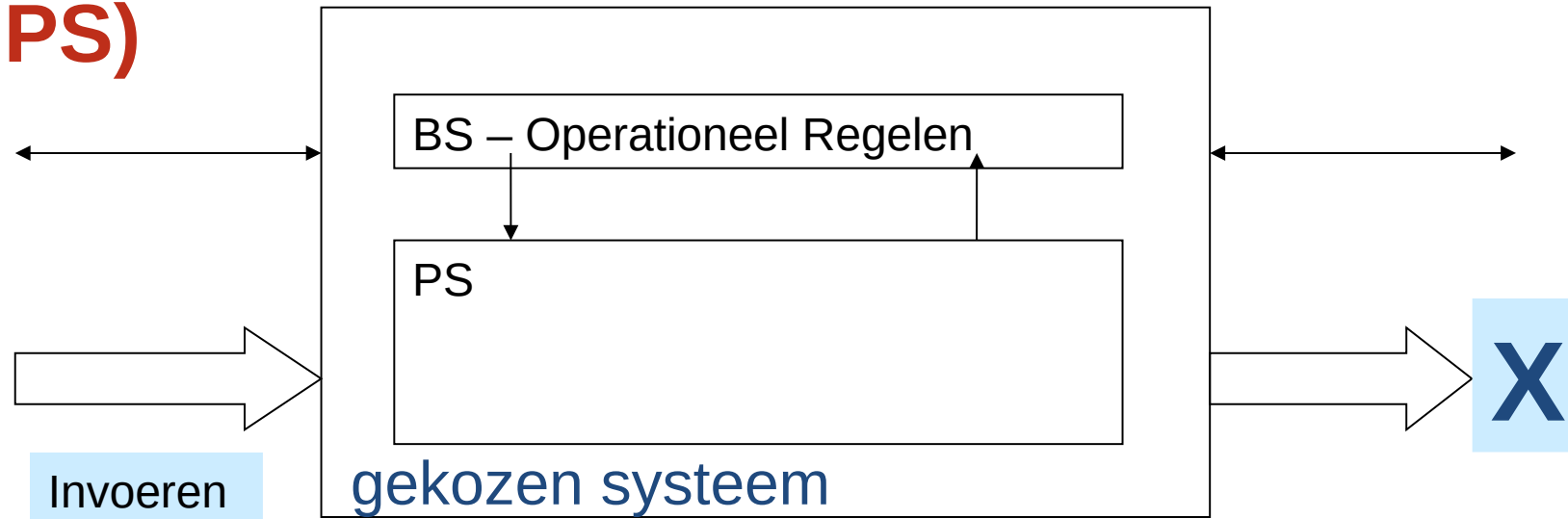
Vragen: stel ze tijdens Wcol + op Bs-Discussion board

Hoofdstuk 4

De organisatie als interactienetwerk

Primair proces (praktijk: $PP = PS + BS-OR$) (KvAK soms:

$PP = PS$)



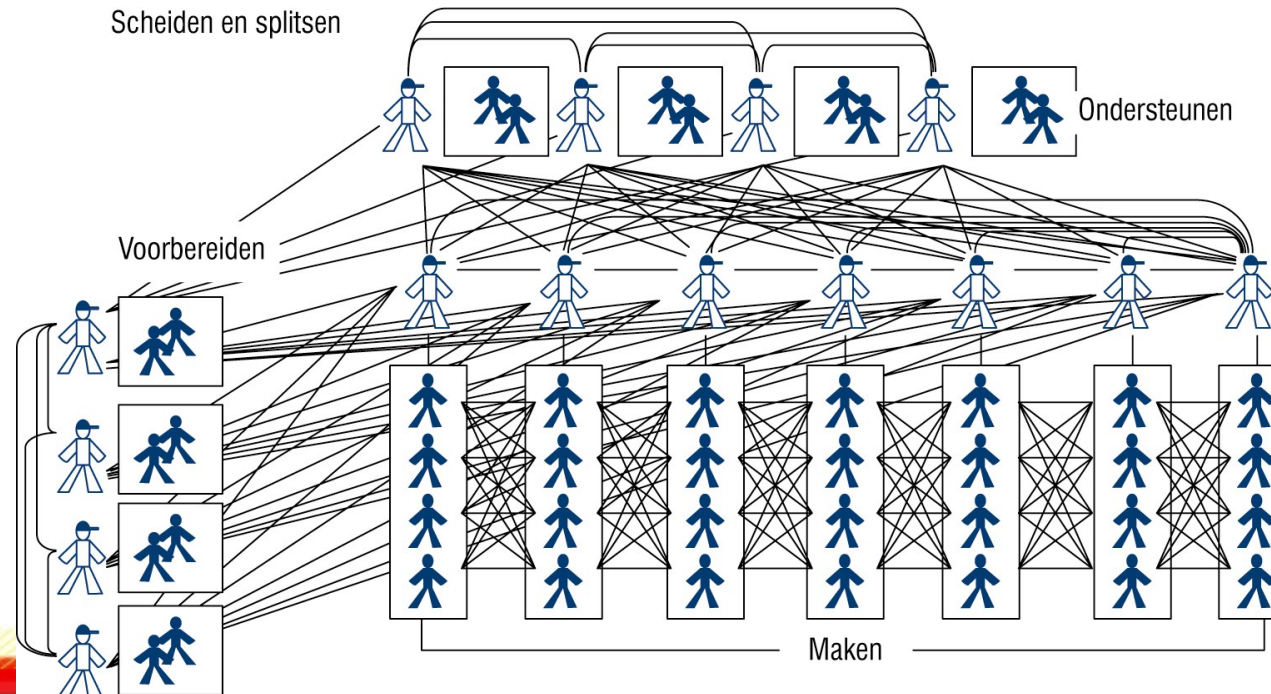
→ voor overige interacties (normen, regelen, info, ...)

⇒ voor materiaal/info/klant dat/die transformatie ondergaat

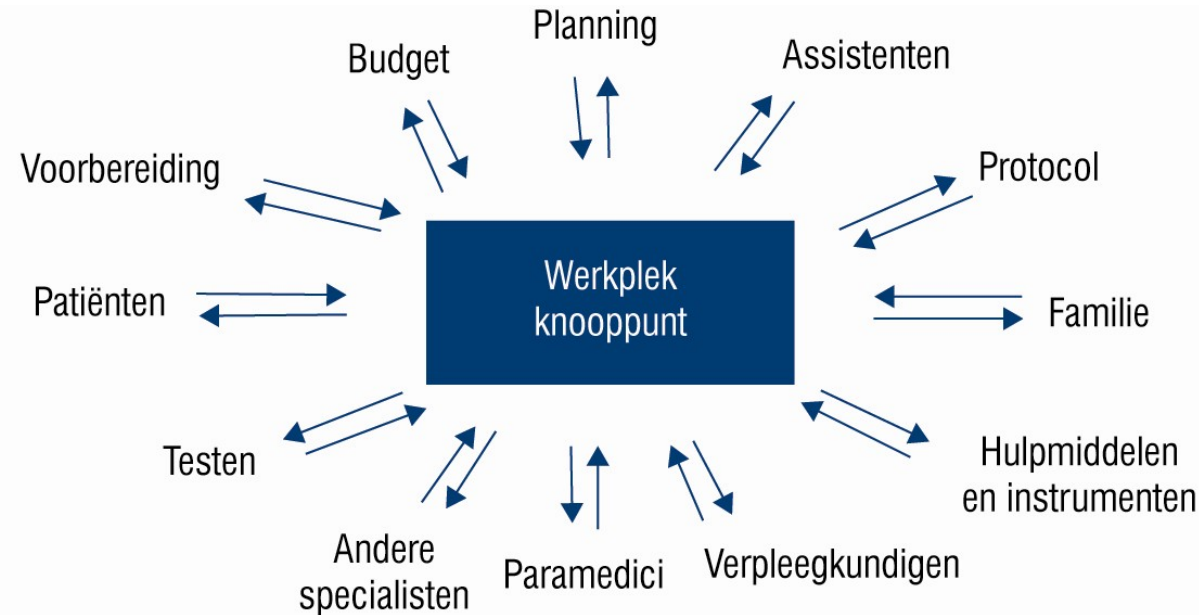
PS: maximaal functioneel - activiteitgebaseerd

Praktijk nog vaak Functionele PS (men weet niet beter of ec. of scale-geloof)

Scheiding in: maken – ondersteunen – voorbereiden
Interfaces & interacties = coördinatiekosten



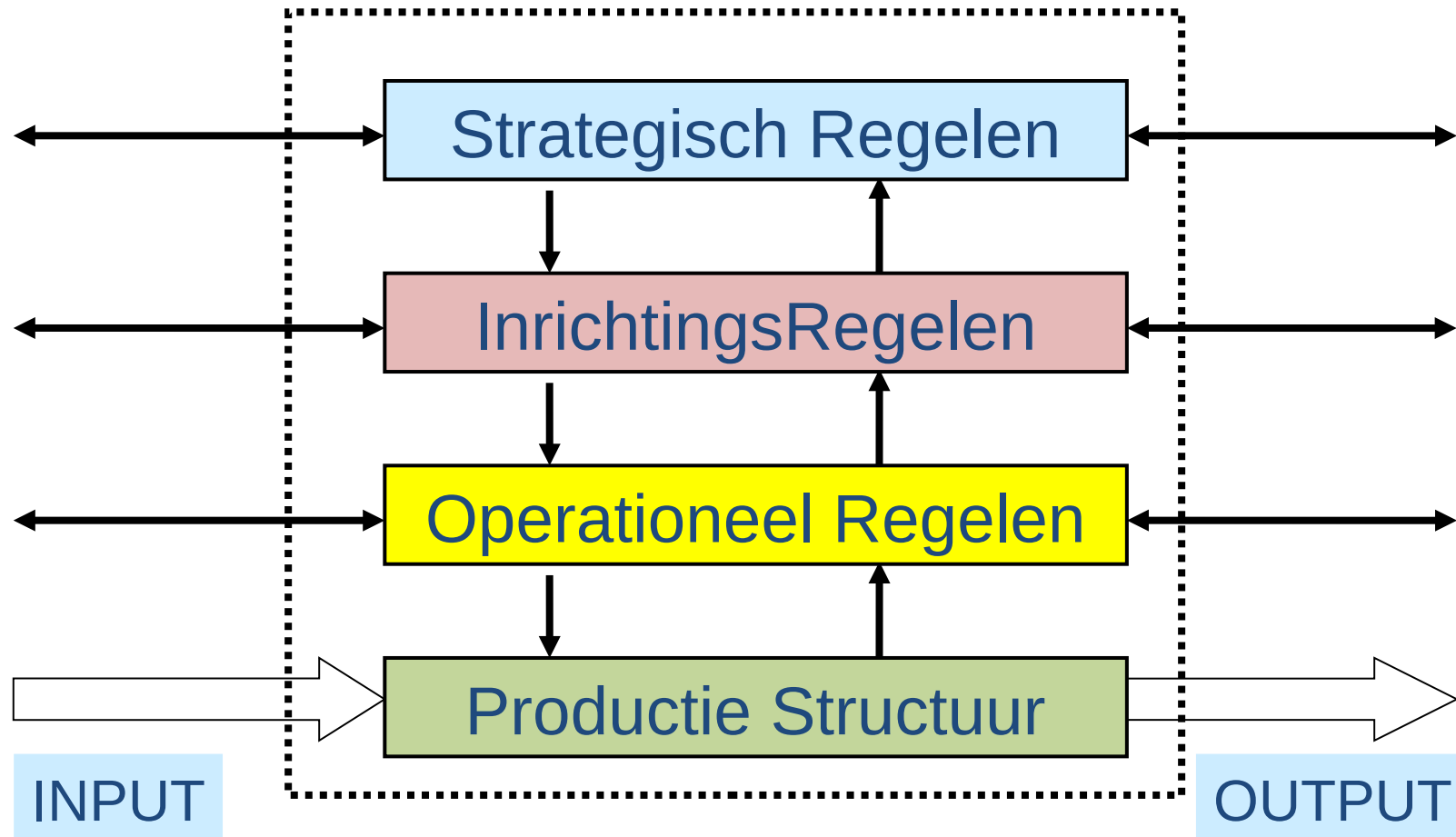
Werkplak = complex knooppunt (Fig 4.5)



**Al die pijltjes = mensen
+ die systemen/workflows**

**die wat van je willen
waar je wat van moet**

BesturingsStructuur: de drie niveaus



Ashby:

Control = SR

Design = IR

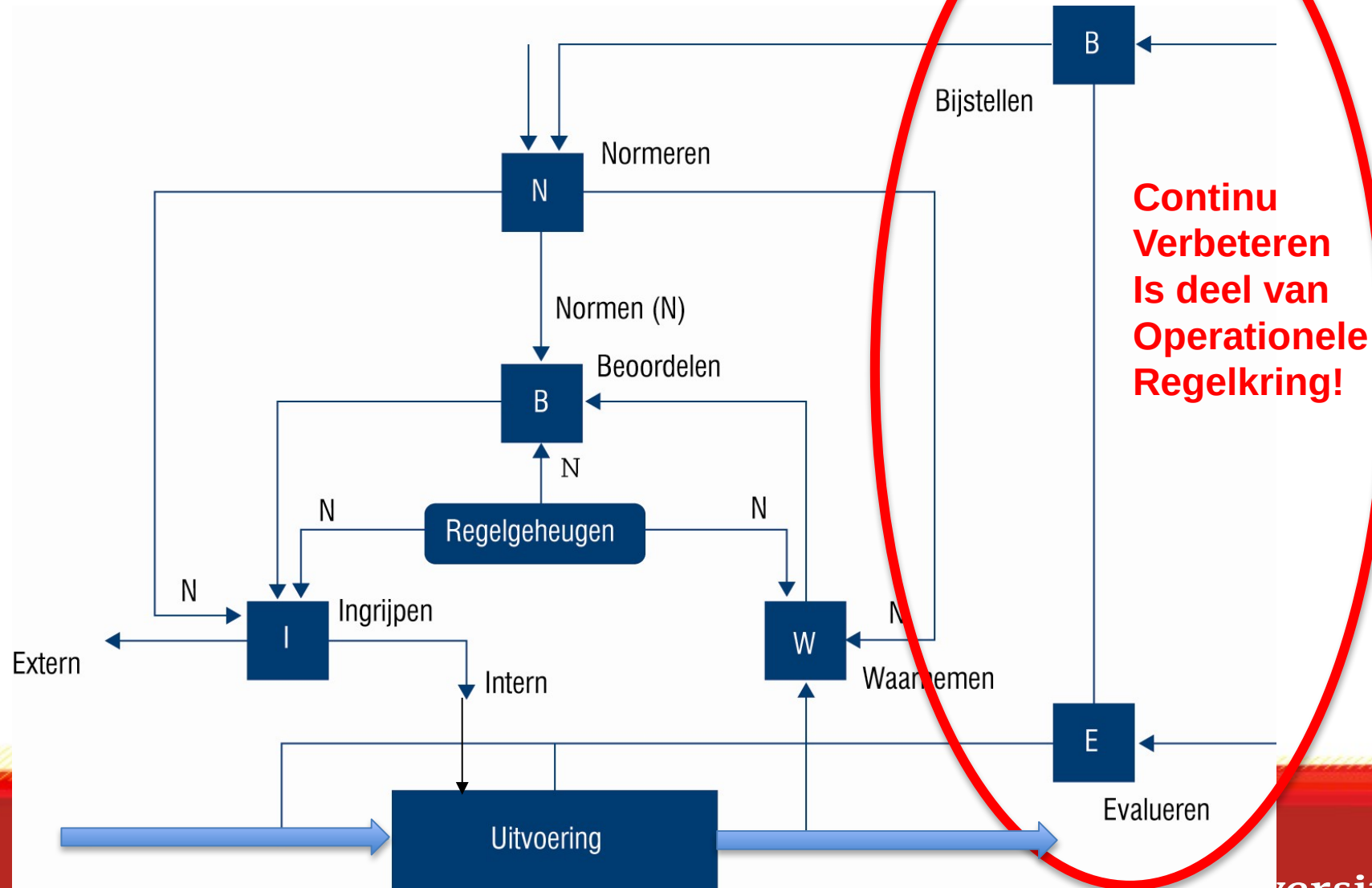
Oper. Reg. = OR

Transformation = PS

X

Regelkring (Fig. 4.6)

(systeemtheorie, toepasbaar op elk van de 3 niveaus)



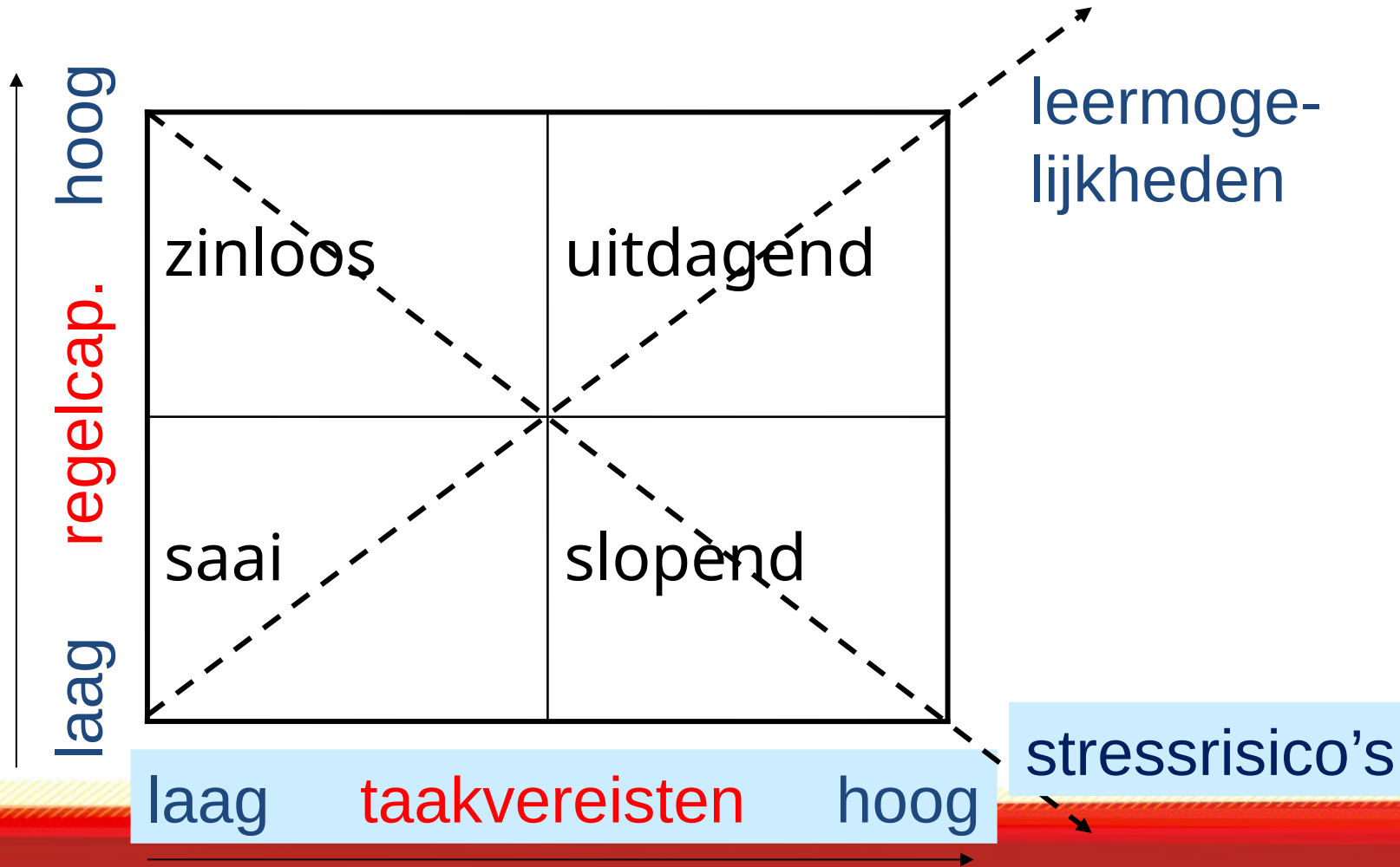
Hoofdstuk 5

Structuur en Motivatie: Kwaliteit v.d. Arbeid

Regelcapaciteit

- Betekenis regelcapaciteit voor werknemer o.b.v. Karasek:
- Eigenschappen van de taak
 - Wat zijn taakvereisten moeten
 - Is er regelcapaciteit mogen
 - Betrokkenheid,
 - Leermogelijkheden,
 - Beheersing van stress.

Karasek: Job demand - Job control (Fig. 5.2)



Satisfactie/tevredenheid en KvdA

- satisfactie is geen maat voor KvdA;
 - heel ontevreden? dan wil of ga je weg
- Verloop
- Verzuim

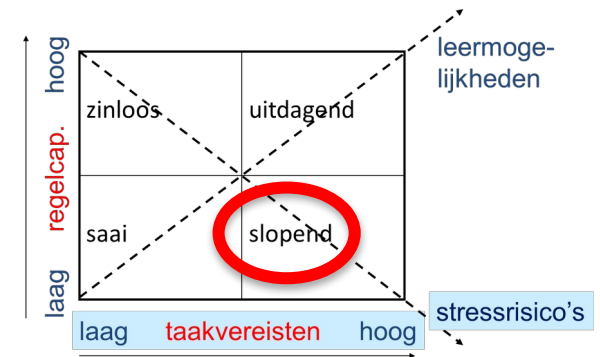
Bijv. heel veel werkstress & burn-out in

- Onderwijs,
 - In PO: HBO-opgeleide leerkrachten ruim 1% zieker dan HBO-gemiddeld
- Zorg,
- Politie,

Satisfactie en KvdA

Bijv. heel veel werkstress & burn-out in

- Onderwijs
 - In PO: HBO-opgeleide leerkrachten ruim 1% zieker dan HBO-gemiddeld
 - 'WO in actie'
- Zorg
- en Nationale Politie (ook naweeën van centraliserende reorganisatie)



Zie: Week van de werkstress 13 – 17 nov '23 **(Ver)binding**

Vooraf: coping door individu & kwantiteit werk

Nauwelijks: organisatiestructuur & kwaliteit van werk

**Schade werkstress
zelfs al 3,1 miljard**

Zie: <https://www.wvdws.nl/>

<https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2020/11/verzuimkosten-door-werkstress-lopen-op-tot-3-1-miljard/>

Beoordelen van structuur: laag = Kvd-O+A

beter

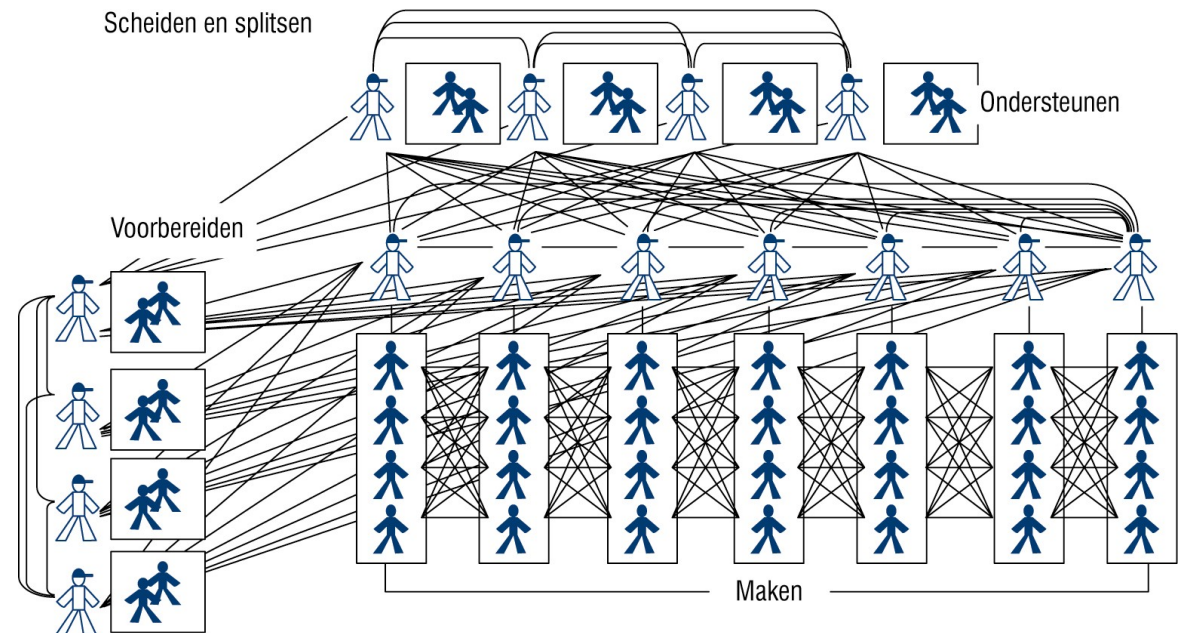
8 parameters van de Sitter (p.107 en 193-199)

- geven taakverdelingsmogelijkheid
- schaal van veel tot weinig scheiding/splitsing of laag-----hoog

Gaan over:

- ProductieStructuur: 1, 2, 3 ✉
- Splitsen uitvoeren van regelen: 4
- BesturingsStructuur: 5, 6, 7, 8

We komen ze bij het ontwerpen tegen.



Hoofdstuk 6

Vier organisatieregimes

Vier organisatieregimes

- Zelf lezen: H6 is uitbreiding op intro in par. 1.3
1. Pionier (klein, jong, informeel)
 2. Bureaucratisch (= functioneel, hiërarchisch)
 3. Flexibel (= MST alternatief)
 4. Netwerk (= MST voor project- & netwerk-organisatie)

Deel 2 Het bureaucratisch regime

Hoofdstuk 7

Structuurkenmerken van het bureaucratisch regime

Structuurkenmerken Scientific Management

ingenieur Frederic Winslow Taylor
Scientific Management (par 7.2) :

1. Scheiding doen (uitvoeren) en denken (regelen)
2. Taaksplitsing (in doen en in denken),
3. Standaardisatie
4. Objectieve tijdsnormen
5. Werkinstructies (mate van detail, wie is opsteller)



Arbeider rond 1890	~ analfabete boerenzoon
Werknemer anno 2023	~ 50% met HBO/WO

Structuurkenmerken Scientific Management

Scientific Management (par 7.2):

1. Scheiding doen (uitvoeren) en denken (regelen)
2. Taaksplitsing (in doen en in denken),
3. Standaardisatie
4. Objectieve tijdsnormen
5. Werkinstructies (mate van detail, opsteller)

MST stelt vooral 1&2 en 5 ter discussie

Ad 1 & 2: niet scheiden, niet splitsen (zo min mogelijk) zie parameters PS

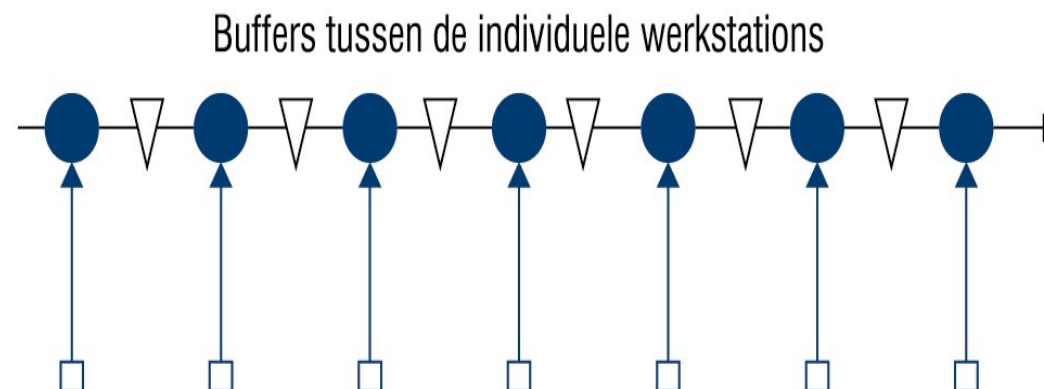
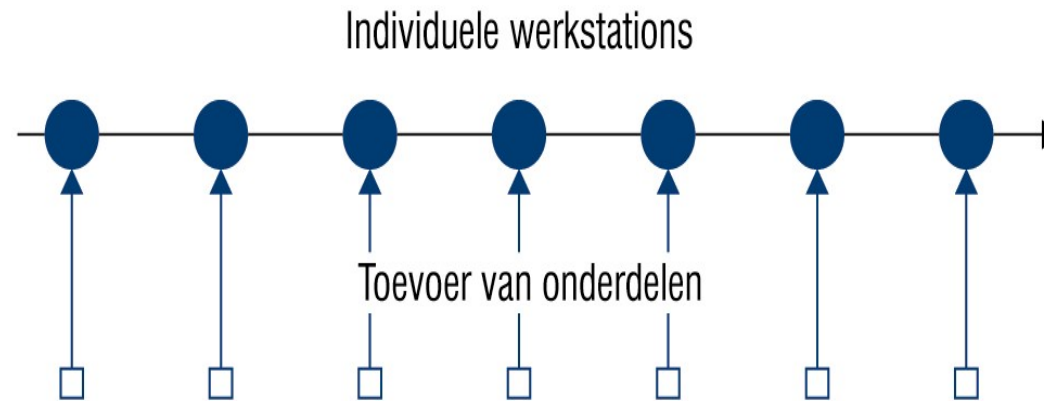
Ad 5. mate van detail en wie stelt ze op (staf of teamleden zelf)

Klassieke of oer-structuren

- Oer 1: lijnstructuur (Adam Smith, Henry Ford, Frank Woollard)
- Oer 2: functioneel (Taylor, Weber)
- Voldoen niet aan moderne eisen door:
 - Oer 1: Afstemverliezen en kort-cyclisch werk
 - Oer 2: Complexe routes en veel coördinatie
 - zie ook Modig/Ahstrom (2012) 'This is lean'
 - Suri 'It's all about time'
 - één soort werk, beperkt leren

Oer 1: Lijn (Fig. 7-1) Afstemverliezen

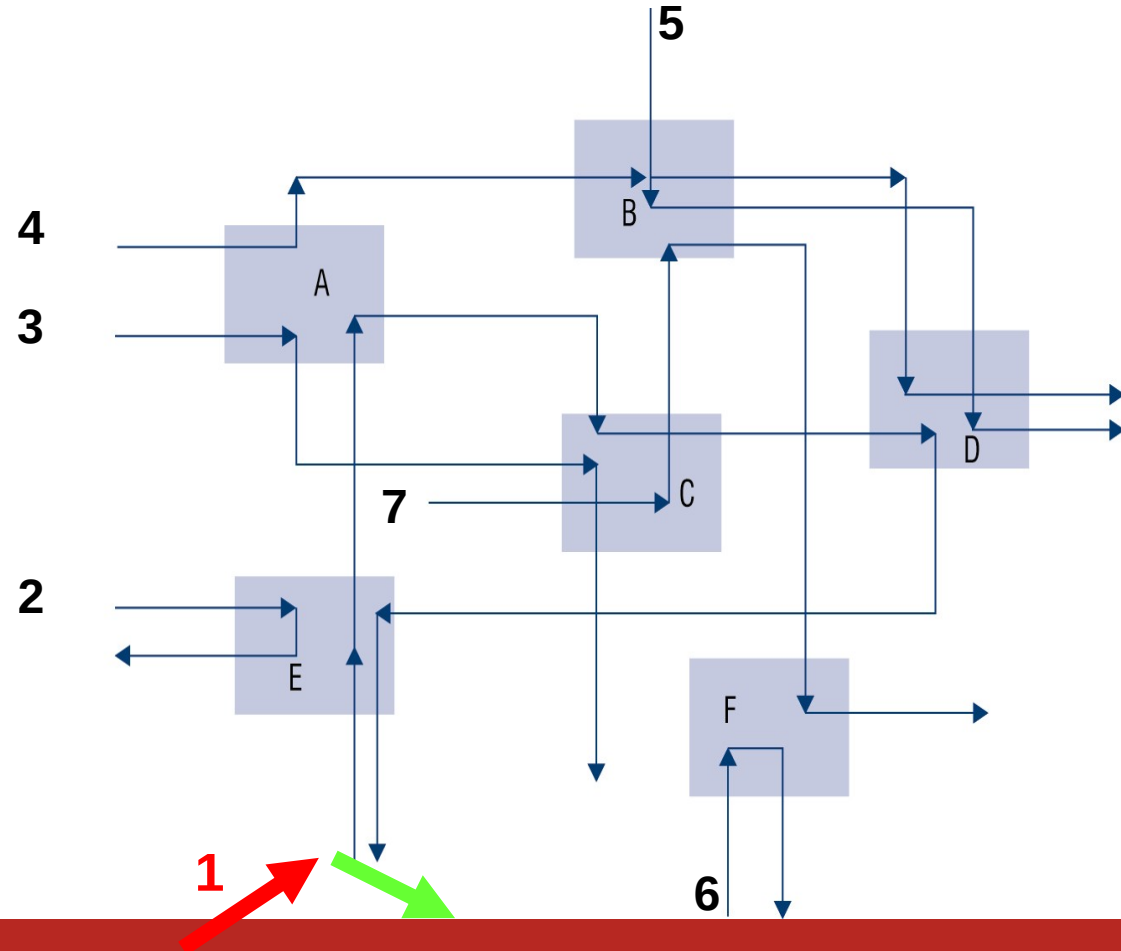
Fluctuaties: niet elk station precies 55,15 sec.
verschillende producten op de lijn



Oer 2: Functioneel: routing (Fig. 7-2)

Order 1: E > A > C > D > E > gereed

Orders 2 – 7 : eigen volgorde



Meestal:

- omsteltijden
- Batches/series

Planning:

- ERP per week
- microplanning

Elke volgorde
Mogelijk dus
Wel 'flexibel'

Hoofdstuk 8

Moderne functie-eisen en de beperkingen van het bureaucratisch regime

Moderne functie-eisen (uit Hst 2)

Kwaliteit van de Organisatie-eisen vanuit

- Klanten
- Eigenaar / aandeelhouders
- Externe stakeholders (o.a. buren, samenleving, natuur)

Kwaliteit van de Arbeid eisen vanuit

- Medewerkers o.b.v. Karasek-model
- Samenleving (arbeidsongeschiktheid, ziektewet)

Kwaliteit van de Arbeidsverhoudingen/-relaties

- Belangen arbeid en kapitaal niet zo tegengesteld

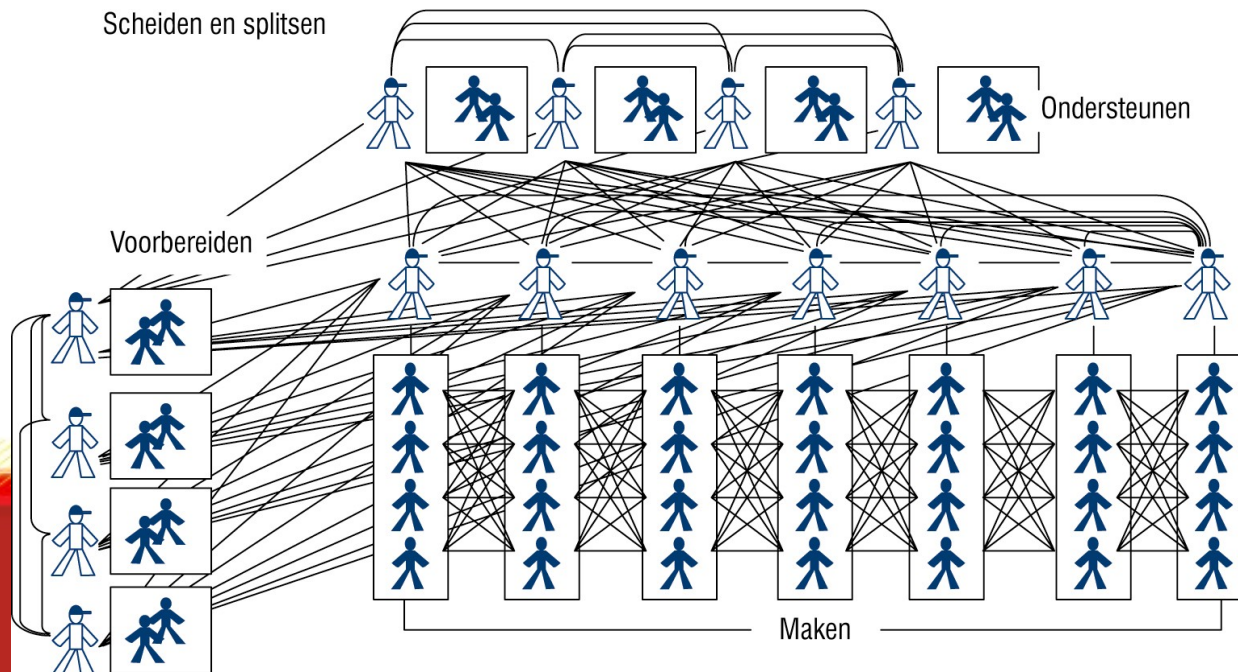
Oerstructuren ... en eisen

8.3 lijnstructuur

8.4 functionele structuur

8.5 klassieke staf-lijnstructuur

- Voldoen niet aan moderne functie-eisen:
 - Capaciteit voor infoverwerking schiet tekort (par. 8.6)



Veel scheiding & splitsing
Complex interactienetwerk

=>

Veel coördinatie d.m.v. info-
Uitwisselen

Kosten: tijd + ICT + storing

modernere bureaucratische structuren ..

8.8 Matrixorganisatie (2 dimensies) of multi-dimensionele organisatie (Strikwerda)

- voldoet ook niet aan moderne functie-eisen
 - Matrix: nog complexer – 2 ‘bazen’

8.9 Organized anarchy

- In turbulente situatie

twee opties in 'bureaucratie' ...

om toch aan moderne functie-eisen te voldoen:

1. vicieuze cirkel der bureaucratie

- De 'scharrelambtenaar'
- Fouten & 'ritselen' => meer regels,
- toch nog fouten & 'ritselen en regelen' => nog meer gedetailleerde regels ,
... (par. 10.9: het 'pseudonetwerk')

Ook landelijk: incident: meer regels, meer toezicht nieuw incident, nog meer regels, strenger toezicht & toezicht op toezicht

Bijv. jeugdzorg, woningcorporaties, verpleeg-/ziekenhuizen, huisartsen, GGZ, WMO

OF

2. ontwerp simpele organisatie met complexe taken

‘Gezeur’ KvAK over bureaucratie?

- Beetje wel, maar ...
 - Functioneel organiseren = zo logisch,
 - immers ‘economies of scale’
 - Formaliseren = zo vanzelfsprekend
 - Vicieuze cirkel der bureaucratie = bijna niet uit te roeien (jeugdzorg, maatschappelijk werk, 2^e Kamer!)
- Dus maken KvAK bijna overdreven duidelijk dat en waarom ‘Bureaucratie’ echt niet (meer) werkt, ‘de vijand’ is
 - en waarom ‘hun alternatief’ nodig is

Bestsellers met kritiek op bureaucratie: 'leuk' leesvoer?

Een greep uit mijn boekenkast:

1. De 7 O's genoemd in Hc 1

En

2. Intensieve menshouderij

3. Hoe wordt ik een rat?

4. Zo zuidas

5. Kantoorlog

6. De Prooi (ABN-AMRO) of Drama Ahold

7. Dit kan niet waar zijn, Joris Luijendijk

8. Het pakkenproletariaat

9. Mammoettankers en speedboten

10. Bullshit jobs

11. Te goed geregeld



Samenvattend

- Structuur is belangrijk,
- Herontwerpen een uitdaging
- Integrale, systematische aanpak
 - Hele organisatie als systeem
 - Modern Sociotechnisch
 - Reductie interfaces (ST: dempen)
 - Decentraliseren regelen (ST: versterken)
- Kwaliteit v.d. Organisatie, Arbeid en Arbeidsrelaties
 - = multiple value creation for multiple stakeholders

Dit was een college van:

L.J. Lekkerkerk

Zijn/komen er nog vragen?

- via Bs discussie forum
- tijdens/rond de hoor-/werkcolleges