

Consultancy aspiraties en Masterkeuze ...

We blijven natuurlijk 'grootafnemer' van jullie afstudeerders, omdat we nog steeds vinden dat **de OD&D master** de perfecte inhoudelijke voorbereiding is op het werk in ons team.

Groeten,

Jeroen van Bree

Managing consultant Berenschot

OrganisatieOntwerp vergelijkenderwijs

Hc15 - 2023/'24

Door:

Dr.ir. L.J. Lekkerkerk

op 2023-12-20 – Gr.0.100 – 10:30-12:15

Programma Hc15

- Mededelingen
- 1. Vergelijken ontwerpbenaderingen
 - 1. Framework
 - 2. Elke benadering tegen framework
 - 3. Onderlinge vergelijking
- 2. Terug naar het start-College 'Waarom was OO ook alweer relevant?'
- 3. Verwijten aan structuurontwerpers
- 4. Vragen

Mededelingen - 1

1. Gastcollege maandag
 - De bijna 150 aanwezigen hebben volgens mij een mooi kijkje in de veranderkeuken gekregen
2. Responsiecollege donderdag 10:30 – 12:15 in CC3
 - Maak éérst zelf het voorbeeldtentamen 'Alors'
 - Bestudeer ook de tekst 'Efficiënt aanpakken cases'
 -
 - Echt geen tijd meer voor deze week ... ?
 - Maak het later en kijk het pas daarna 'college gemist'

Mededelingen 2 Toegang Tt en Hk (zie shl)

1. Recidivisten

1. zonder werkgroep: maken en inleveren alle wcol-opdr. in één doc.
2. met werkgroep: zie bij 2

2. Werkgroepdeelnemers:

1. 5x aanwezig (of via zoom) + ingeleverde uitwerkingen = OK
2. Inleveringen niet geheel compleet:

1.	294	92
2.	284	69
3.	283	65
4.	285	60
5.	258	55

Tot zondag 7 jan. '24 repareren; beter eerder

3. Het lijkt erop dat ik geen GBW-pak over mijn schaapskieren hoef ◀◀

Mededelingen Toegang Tt en Hk (zie sh1)

1. Automatisch ingeschreven voor 1^e kans / Tt
2. Sindsdien vrij veel 'ND':
 1. Onnodige kopieën denk aan die bomen
 2. Onnodige surveillanten vergroot facultair tekort
3. Schrijf je tijdig **uit, nu meteen liefst**
 1. Om idee van opgaven te krijgen mag je bij inzage zijn
4. NBB tijdig!!! voor Herkansing **ALTIJD ZELF INSCHRIJVEN**

1) Vergelijking van 3 OO Benaderingen (+1)

MST 🔔 Lean 🔔 JD (🔔 Mintzberg)

Hoe vergelijken ontwerpbenaderingen?

- ‘Compare & Contrast’ als academische opgave
 - Overeenkomsten & Verschillen
 - Criteria waarop we vergelijken
- Ontwerpen ‘=’ iets bedenken, op systematische wijze, gebruikmakend van passende wetmatigheden, dat in de toekomst tot stand kan komen en bepaalde doelen dient en aan randvoorwaarden voldoet.
 - Zie ook Van Aken en Berends (2018) Problem solving in organizations Ch.12
- Ontwerpaanpak moet ontwerpen mogelijk maken
- Criteria uit definitie van ‘ontwerpen’

Vergelijkend raamwerk

Elke OO-benadering behoeft een Ontwerp-

1. Object, wat wordt herontworpen
 2. Doel, wat moet het ontwerp realiseren
 3. Criteria, hoe beoordelen ontwerp
 4. Parameters, welke ontwerp'knoppen' of variabelen
 5. Strategie hoe moet structuur helpen het doel bereiken
 6. Volgorderegels welke logische stappen in het ontwerpproces
- (1 t/m 5 ontwerp, als resultaat, zelfstandig naamwoord)
(6 ontwerpen, als proces, werkwoord)

Ontwerptheorie MST

Ontwerp-

- 1 object:** organisatiestructuur; nadruk op primaire proces (als middel voor realiseren orders en bereiken organisatiedoelen)
- 2 doel:** beheersbaarheid (Ashby), want organisatie heeft meerdere, tegenstrijdige en veranderlijke doelen,
- 3 criteria:** functionele vereisten op gebied van **K**waliteit van de **O**rganisatie, **A**rbeid en **A**rbeidsverhoudingen
- 4 parameters:** 3 van PS, 1 link PS-BS en 4 van BS
- 5 strategie:** vereenvoudigen productiestructuur als voorwaarde voor decentraliseren besturingsstructuur
- 6 volgorde regels:** Integrale Keten + de **u**nieke Stap 4:
PS: top down & BS: bottom up (stap 4, de **U-bocht**),
dan systemen (stap 5) dan gedrag (stap 6)

Ontwerptheorie Lean

Ontwerp-

- 1 object:** primaire proces (intern incl. NPD & keten)
- 2 doel:** value & tegengaan verspilling (muda)
- 3 criteria:** functionele eisen tav kwaliteit organisatie; value, value stream, flow, pull, perfection (= geen muda) in '5 stappen'
- 4 parameters:** vooral van productiestructuur
- 5 strategie:** constante en lage WIP door JIT en pull
- 6 volgorde regels:** P(BI) en dan
 - P: top down (van batch-and-queue naar flows) en daarna de-functionaliseren (elke stroom eigen voorbereiding en ondersteuning)
 - B: flows als voorwaarde voor decentraliseren planning (pull)

Ontwerptheorie JD

Ontwerp-

1 object: werkplek(ken)

2 doel: mensgericht werk

3 criteria: ~KvdA

4 parameters: JD-R, WEBA

5 strategie: werkplek beoordelen, zo nodig/mogelijk werk van hoger niveau toevoegen

6 volgorde regels: voor enkele werkplekken doen van analyse,
Kan bij gegeven structuur KvdA omhoog?
Zo niet ... Herontwerp structuur



Ontwerptheorie Mintzberg

(1983 'Structures in fives' boek & artikel)

(2023 Understanding Organizations .. Finally. Structures in seven)

- 1 object:** primaire proces (verdelen en coördineren)
- 2 doel:** consistentie (1) tussen parameters en (2) situationele factoren
- 3 criteria:** geen functionele vereisten, daardoor niet integraal als benadering
- 4 parameters:** van P en B structuur
- 5 strategie:** hetzelfde als doel
- 6 volgoreregels:** wel PBI, maar:
 - P bottom-up en geen regel over M, V en O
 - B niet consequent gerelateerd aan P
 - https://www.bol.com/nl/p/structure-in-fives/1001004000785973/?s2a=#product_title
 - Article in [Administrative Science Quarterly](#) 29(2), Jan. 1983 DOI: [10.2307/2393181](https://doi.org/10.2307/2393181)

Verschillen: ontstaanswijze

- a) MST: deductief afgeleid uit systeemtheorie  Ashby als basis (en in vele praktijken beproefd)
- b) Lean: inductief 'gewonnen' uit de praktijk  Work In Process (Toyota + 'lean-oz'*)
- c) JD: psychologisch onderzoek (niveau individu)
- d) Mintzberg: ideaaltypen op basis van praktijkonderzoek (in Canada/VS)

Verschillen in Kvd ...

- Organisatie,
- Arbeid en
- Arbeidsverhoudingen.

MST: KvdO, -A en -Av kunnen tegelijk hoog zijn

Lean: vooral aandacht KvdO

JD: hoog

Mintzberg: betere KvdA gaat ten koste van KvdO

Verschillen in:

Ontwerp-

2. Doel,
3. Criteria,
4. Parameters,
5. Strategie &
6. Volgorderegels.

Ofwel verschillend in alles behalve

Overeenkomst in object (bij 3 v.d. 4)

Hoofd-ontwerp-object:

1. Het primaire proces
(m.u.v. JD: werkplek als ontwerpobject)

En als uiteindelijk ontwerp-doel:

- komen tot arbeidsorganisatorische structuur,
- waarin mensen samenwerken
- en technische systemen 'volgen' structuur

Vergelijking samengevat

Ontwerp-	MST	Lean	JD	Mintzberg
1 Object	=	=	Werkplek	=
2 Doel	Beheersbaarheid	No muda	KvdA	Consistent
3 Criteria	KvdO+A+Av	KvdO	KvdA	Geen
4 Param.	3 PS, 5 BS	PS	JD-R	PS, BS
5 Strategie	Lage complexiteit	Flow/ Pull	?	Consistentie
6 Volgorde	PS t-d > BS b-u > IS/Tech Syst	P (B I)	?	P, B, I

Vergelijking samengevat: belangrijkste sterkten MST

Ontwerp-	MST	Lean	JD	Mintzberg
1 Object	=	=	Werkplek	=
2 Doel	Beheersbaar	No muda	KvdA	Consistent
3 Criteria	KvdO A Av	KvdO	KvdA	Geen
4 Param.	3 PS, 5 BS	PS	JD-R	PS, BS
5 Strategie	Lage complexiteit	Flow/ Pull	?	Consistentie
6 Volg-orde	PS t-d BS b-u + I/Tech Syst	P (B I)	?	P, B, I

Vergelijkend raamwerk: nog uitbreiden?

Elke OO-benadering heeft een Ontwerp-

1. Object, wat wordt herontworpen
2. Doel, wat moet het ontwerp realiseren
3. Criteria, hoe beoordelen ontwerp
4. Parameters, welke ontwerp'knoppen'
5. Strategie, hoe moet je ontwerpdoel bereiken
6. Volgorderegels, stappen in ontwerp

Ontwerp is stap in 'DOVE-cyclus':

extra beoordelingspunten:

- Helpt OO-benadering bij **Diagnosticeren**
- Bevat OO-benadering ook **Veranderen**

Vergelijkend raamwerk: diagnose

Helpt OO-benadering bij **D**iagnose

Vraag: veroorzaakt structuur (mede) de problemen?

- MST: Parameters van de huidige structuur + Uitgangspunten groep
- Lean: Div. Beoordelings-/analysetools
- JD: JD-R-aspecten (beperkt herontwerp gegeven de structuur)
- Mintzberg: Past configuratie (of de configuratiemix) bij omgeving

Vergelijkend raamwerk: veranderen

Bevat OO-benadering ook **V**eranderen

- MST
 - Indien zelfsturing ontwerpdoel => participatief traject
 - Teamontwikkelpoces > 2-4 jaar vanaf invoering ontwerp
- Lean: Diverse uit praktijk voortkomende aanwijzingen
- JD: individuele jobs aanpassen
- Mintzberg: weinig aandacht

Vergelijken benaderingen

Een Systematische en Objectieve Vergelijking leert:

“Het is zeker aannemelijk dat de MST van alle benaderingen voor organisatiestructuurontwerp

- het meest veelzijdig toepasbaar is
- theoretisch het best onderbouwd is (Ashby, Beer, ‘cybernetica’)

Tegelijk is toepassing niet eenvoudig:

‘Je ziet het pas als je het door hebt.’ (aldus wijlen voetbalprof. Cruyff)
Zie gastcollege 14 van Hanssen

Al teveel ‘draaimolendrama’s’ getuigen ervan.

2) Terug naar het Startcollege 'de bedoeling' van OrganisatieOntwerp

=> MST is maatschappelijk relevante vaardigheid voor jullie toekomstige beroepspraktijk:



Mijn Luchtkasteel

Alle Organisaties hebben een structuur die

- Hoge Kwaliteit van de Arbeid bevordert
- Helpt voldoen aan alle 4+3 KvdO-eisen
- = Responsible Organizing



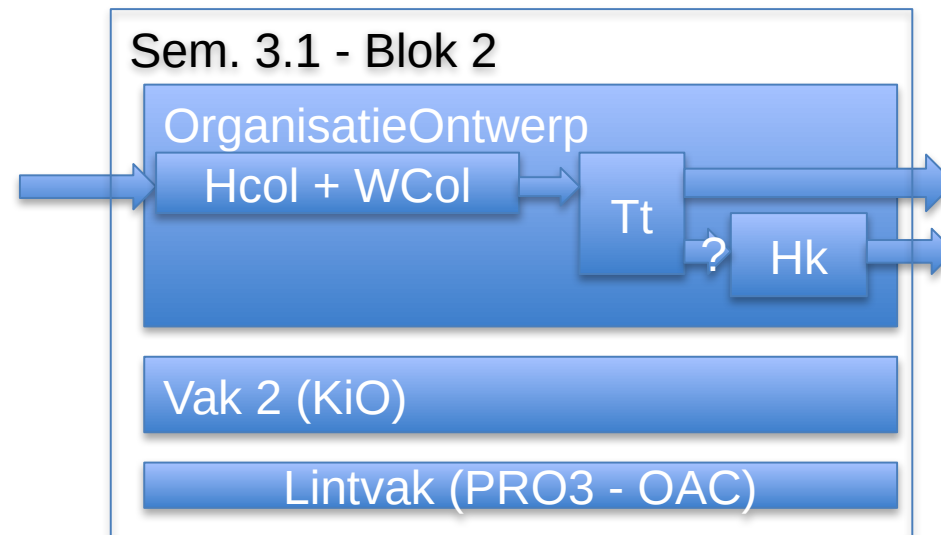
Hopelijk leveren jullie
daar na master
je bijdrage aan.



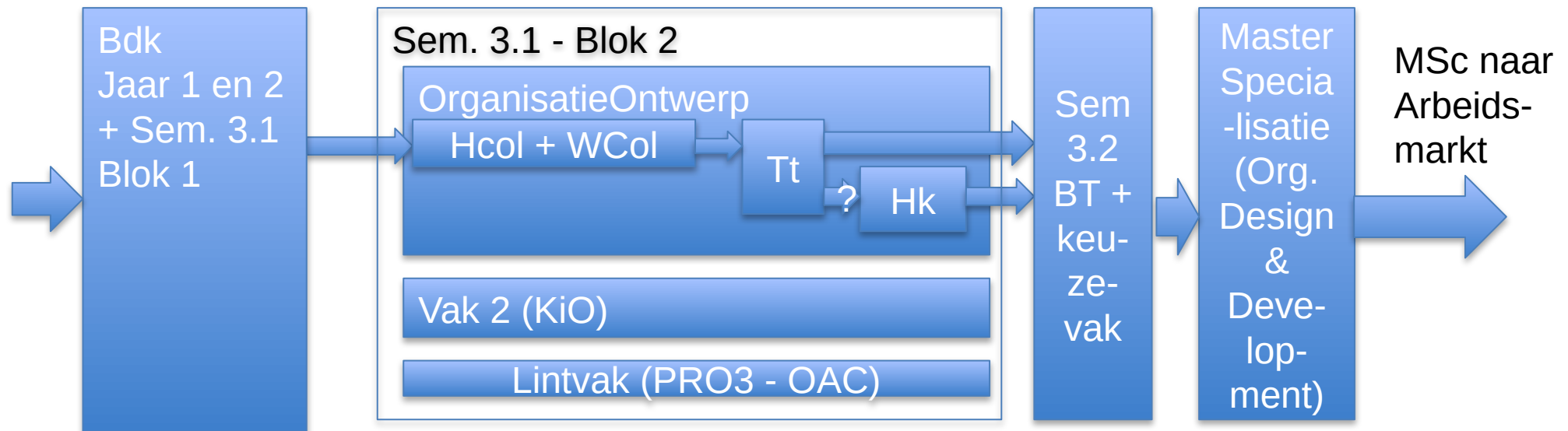
Structuurontwerpkennis
uit **OO is het fundament**

De afgelopen drukke weken

- organisatieontwerp doen + de 2 andere vakken

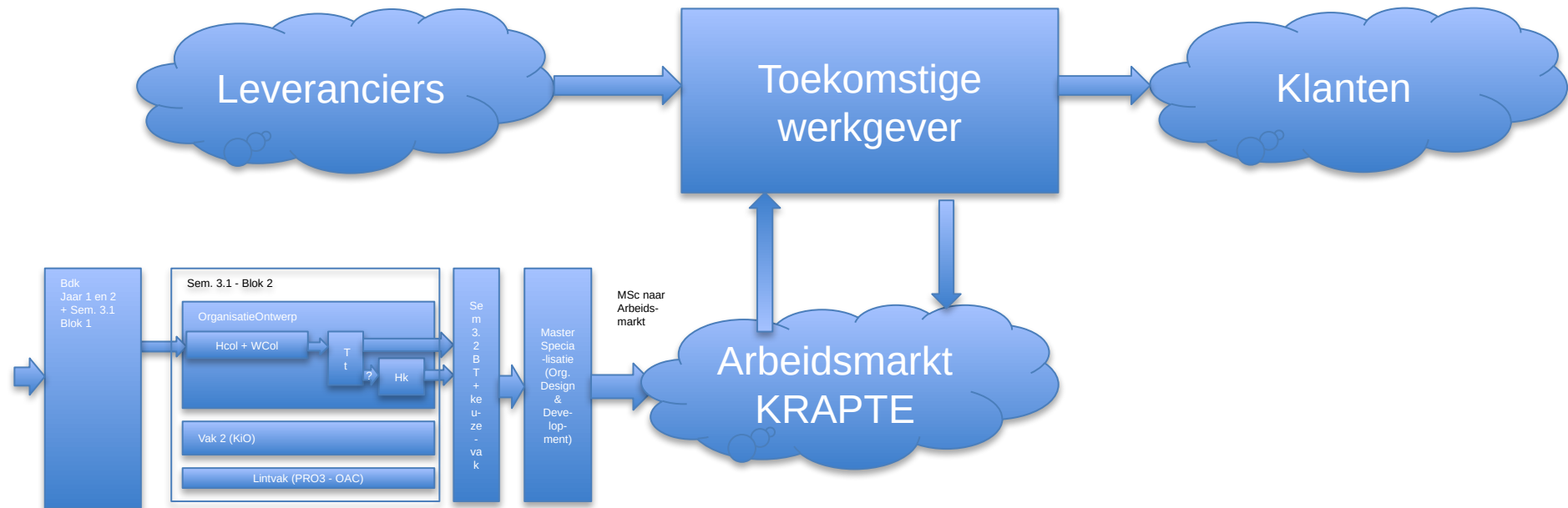


- ## De afgelopen drukke weken
- onderdeel van je studie
 - op weg naar de arbeidsmarkt

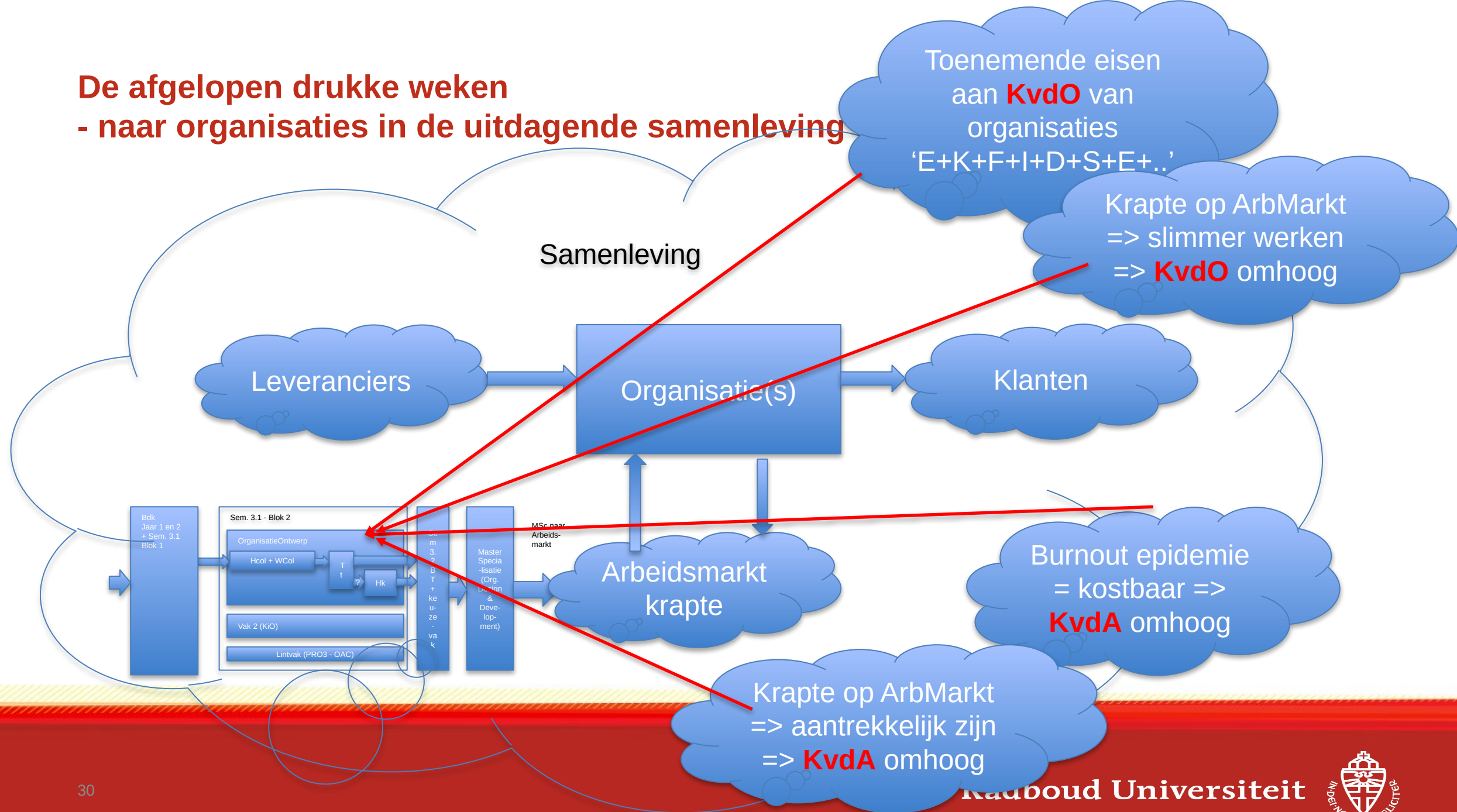


De afgelopen drukke weken

- na studie op arbeidsmarkt,
- uit arbeidsmarkt naar een werkgever,
- hoe is daar de KvdO en KvdA?



De afgelopen drukke weken - naar organisaties in de uitdagende samenleving



De afgelopen drukke weken geleerd: OO als tool om KvdA en KvdO te verhogen



3) Verwijten aan Structuurontwerpers

Zie ook 19.4 Replik op kritiek
(KvAK3 p.506, KvAK H22)

Misverstandenen structuurbegrip

Algemene structuur van elk 'verwijt':

“Niet structuur, maar X is van belang!”

Algemeen Antwoord:

1. Elke X heeft een structuuraspect
 2. Niet *alleen* structuur, maar óók X en A t/m W + Y, Z
- ■ ■ het gaat om de samenhang: integrale bedrijfskunde

Misverstandenen structuurbegrip

‘verwijt’ 1:

1. Niet structuur, maar **processen** zijn belangrijkst.
 - Maar: er bestaan geen processen zonder structuren!
 - Proces = het werk, de processtappen
 - Structuur = verdeling en coördinatie van dat werk, van de stappen over de eenheden/afdelingen

Misverstanden structuurbegrip

‘verwijt’ 2:

2. Niet structuur, maar **mensen** belangrijkst.

- Maar: juist vanwege mensen is aandacht voor structuur nodig!
- Functionele structuur: lage KvdA
- Model Karasek (en HCJD) => eisen aan jobs
- MST-ontwerp schept voorwaarden voor hoge KvdA

Uiteraard: zonder mensen geen organisatie(s)

Misverstanden structuurbegrip

‘verwijt’ 3:

3. Niet structuur, maar **leiderschap** belangrijkst.
 - Maar: andere structuren vereisen andere vormen van leiderschap (andersom?)
 - Autoritaire leider => ‘command & control’
 - Delegerend/participatief => gedecentraliseerde verantwoordelijkheden
 - Wintzen, Semler, De Blok, Chouinard: hun persoonlijkheid bepaalt mede de structuur van hun ondernemingen, resp.: BSO, SemCo, Buurtzorg Nederland, Patagonia

Misverstanden structuurbegrip

‘verwijt’ 4:

4. Niet structuur maar **cultuur** belangrijkst.
 - Maar: wat is het verschil en relatie tussen beide?
 - Cultuur 'is' gedrag
 - Taakomschrijving beperkt gedrag
 - Taak is resultaat van structuurontwerp
- Prestatie-indicatoren (PI) sturen gedrag
- In ontwerpketen kiezen van PI (Stap 2 en 3, ook 6)
- Cultuurverandering ‘eist’ aanpassing taak en PI => aanpassing (structuur)ontwerp

Misverstandenen structuurbegrip: opgehelderd

Algemeen:

Verwijt: “Niet structuur, maar X!” (vul maar in)

Antwoord:

1. Elke X die je wilt veranderen heeft een structuur-aspect
2. Niet alleen structuur, maar **ook** alle X  het gaat om de **samenhang** tussen structuur en andere aspecten

3. **integrale** bedrijfskunde

1. Alles hangt met alles samen
2. Dat komt in OO mooi bij elkaar
3. Daarom is OO zowel lastig als het mooiste bedrijfskundevak (en leuk)

4) Vragen tussen nu en tentamen

Vragen over OO tussen nu en tentamen

- Docenten hebben kerstvakantie van zaterdag 23-12 t/m zondag 7 januari.
- Vakantie = geen werkemail
- Vraag stellen via 'Bs-Discussions' ...
 - Geef elkaar Antwoord
 - Ik zal af en toe kijken en reageren

Dit was een OO-college van:

L.J. Lekkerkerk

Zijn er nog vragen?

Benut vooral elkaar en:

- Brighspace > Activities > **Discussions**
 - Ik zal tijdens mijn Kerstvakantie (t/m 7-1) af en toe kijken en reageren
 - Werk-email kijk ik principieel niet
- Donderdag 21-12 nog bespreken voorbeeldtentamen