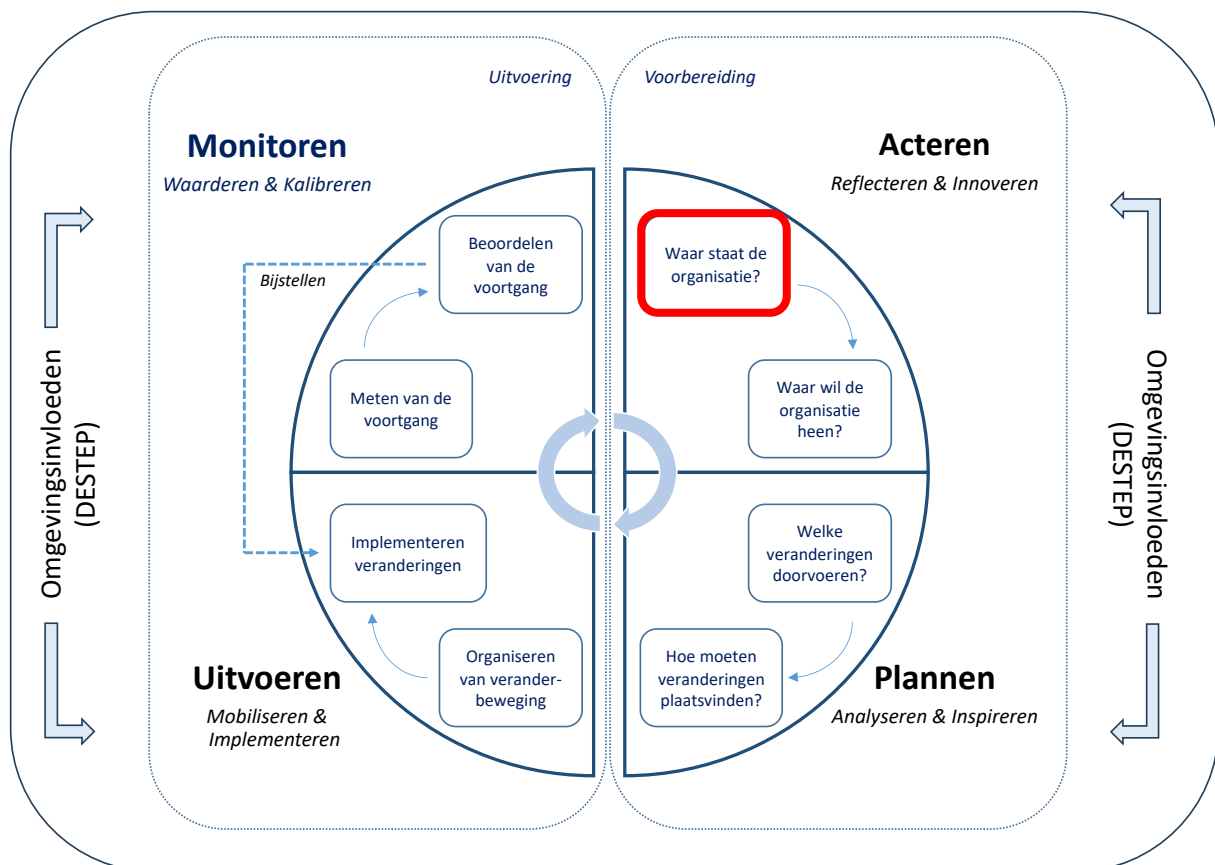


Blog 2. Het startpunt van de verandering



In voorgaande blog is een vliegreis als metafoor gebruikt voor prestatiegericht veranderen. Een organisatie probeert een verandering, net als een piloot zijn vliegreis plant en onderneemt, zo beheersbaar mogelijk te doorlopen. Het behalen van optimale prestaties en het veilig bereiken van het einddoel is daarbij de focus. Echter, gezien de vele variabelen die van invloed zijn op een vliegreis en een gemiddelde organisatie in de globale marktplaats van vandaag, is het een utopie te denken dat een verandering maakbaar is.

De prestatie management cyclus geeft echter een leidraad voor succesvolle veranderingen. Zie het als een houvast en een denkrichting die in deze reeks van blogs nader in detail beschreven wordt.



In deze blog komt de reflectie aan de orde over hoe de interne organisatie vormgegeven is, middels een interne analyse.

De interne analyse: een gezondheidscheck!

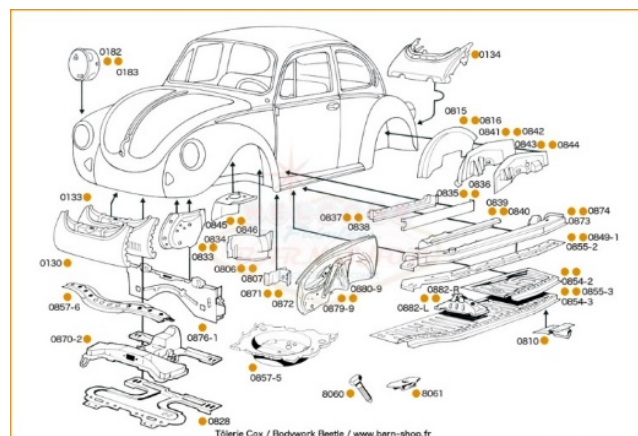
Voordat een piloot zijn vliegreis begint, wordt onder andere op basis van de route, het weer en de lading, mensen en/of goederen, de benodigde hoeveelheid kerosine bepaald. Eenmaal rondom en in het vliegtuig doorloopt de piloot een enorm lange checklist af om te beoordelen in welke technische staat het vliegtuig is en of deze geschikt is om de reis succesvol af te leggen. Ook wordt voor vertrek de passagiers- of goederenlijst bekeken en gecheckt of iedereen of alles aan boord zijn. Vanzelfsprekend wordt het vertrekpunt, het einddoel en overige variabelen die van invloed zijn op de reis ingevoerd in de automatische piloot.

Ook voor organisaties is het van belang om met regelmaat haar eigen 'gezondheid' te controleren. Zich afvragen hoe de organisatie ingericht is en of dit nog passend is bij de ontwikkelingen in de binnen- en buitenwereld van de organisatie. Denk aan het verloop van mensen, veranderingen in de processen, productportfolio, cashflow, productiemiddelen, prijsontwikkelingen, wetgeving, concurrentie en andere ontwikkelingen.

Middels een 'gezondheidscheck' kan tijdig duidelijk worden hoe de organisatiedoelstellingen zich verhouden tot de daadwerkelijke inrichting van de organisatie. Met behulp van een 'vitaliteitsanalyse' kan bepaald worden of de strategische doelstellingen nog relevant en passend zijn bij de organisatie en visa versa.

Hoe voer je zo een interne analyse uit?

Een interne analyse ontleedt de organisatie als het ware. Er wordt onder andere gekeken naar de organisatiedoelstellingen, -structuur, -cultuur en beschikbare resources. Maar ook de inrichting van processen, systemen en informatiestromen. De combinatie van deze factoren is voor iedere organisatie overigens anders. Er is geen één generiek geldende succesformule!



De organisatiestructuur

De structuur van een organisatie kan gedefinieerd worden als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken onderverdeeld is en deze aangestuurd worden. Het vliegen van Schiphol naar Barcelona met een Cessna vraagt namelijk een andere benadering dan met een Boeing 737. Het bekend zijn met het 'wat', 'hoe' en 'waarom' van de organisatiestructuur is van belang voor het bepalen van de inrichting en aansturing van de processen, systemen, informatiestromen, allocatie van resources en de wijze van organisatie en samenwerking van medewerkers.

De organisatiecultuur

De organisatiecultuur heeft duidelijke raakvlakken, en is voor een belangrijk deel bepalend, als het gaat om de invulling van de structuur. Een cultuur is echter iets ongrijpbaars. Je kan het niet zien, aanraken of voelen, maar het is wel aanwezig. Het heeft invloed op de onderlinge verhoudingen tussen medewerkers, klanten en andere stakeholders van de organisatie en beïnvloedt op deze manier de aansturing en de prestaties.

Zo houdt KLM-Air France er een andere bedrijfsvoering op na dan bijvoorbeeld Easy Jet. Het is dan ook een gereede vraag of de cultuur van de organisatie zich leent voor bepaalde veranderingen. Een intern gerichte hiërarchische cultuur zal niet snel veranderen in een marktgerichte flexibele organisatie. Zoals zal ook de CAO van KLM-Air France personeel een andere opzet hebben dan die van Easy Jet. Als de doelstellingen en prestatieverwachtingen veranderen kan dit een grote invloed hebben op de omstandigheden van de interne organisatie en raakt dit in veel gevallen de cultuur van de organisatie. Hoe doen we dat hier? En hoe gaan we met elkaar om?

De bestaande cultuur kan veranderingen enorm vertragen of in zijn geheel in de weg staan. In- en overzicht in de heersende cultuur is daarom van groot belang voor het kiezen van een passende marsroute. Zie hierover meer in de volgende blogs.

[Aansturen van veranderingen](#)

Zowel de organisatiestructuur en de heersende cultuur zijn nauw vervlochten met de manier waarop de organisatie, en haar veranderingen, richting gegeven kan worden. Voor maximaal verandereffectiviteit en rendement, dient de manier van leiderschap passend te zijn bij de verandering en het gewenste eindresultaat. En wat is dan dat eindresultaat? Minimale wachttijd voor vertrek van het vliegtuig, een vliegreis zonder al te veel turbulentie, optimaal verbruik van kerosine, een zachte landing en een snelle omwisseltijd? En waarom? De klant wil een veilige, snelle, comfortabele en zo goedkoop mogelijke reis van A naar B. En als hij dat niet bij jouw organisatie kan vinden, is er altijd een andere aanbieder die dit wel kan leveren!

Wie wil veranderen doet er dus verstandig aan zijn gehele organisatiemodel tegen het licht te houden. Prestaties aan elkaar te relateren en veranderingen nauwgezet te monitoren. Maar daarover meer in de volgende blog: Een tweede stap in het veranderproces.