

IMI serie Masterclasses Systemdenken

Vrijdag 8 januari: **Ontwerplessen uit de Sociotechniek**
13.30 – 16.30 uur **over besturen en veranderen**

Door Julien Haffmans

Organisaties: structuren of processen?

Organisaties worden meestal voorgesteld als een structuur bestaand uit eenheden die van elkaar zijn afgegrensd. De Rijksoverheid bestaat dan uit Ministeries, departementen, directies, afdelingen. De kleinste eenheid zijn wij zelf: functionarissen. We zijn zo gewend aan deze manier van denken, dat we organisatie-eenheden ervaren als tastbare, concrete zaken, in plaats van als producten van ons denken. Natuurkundig onderzoek naar licht heeft uitgewezen dat wat je waarneemt, bepaald wordt door hoe je over licht denkt: golf of deeltje? Ook bij het analyseren van organisaties maakt het uit wat je op de voorgrond zet: structuren of processen? Processen kunnen, als je maar lang genoeg aandacht aan ze besteedt, net zo tastbaar en concreet worden als structuren.

Ontwerplessen over besturen

Eind jaren '80 en begin jaren '90 maakte de Sociotechniek (een methode om organisaties te analyseren vanuit processen) furore in Nederland. Het overtuigde vele mensen van de wenselijkheid van zelfsturende teams in platte, eenvoudig te besturen organisaties. In vele sectoren werden de primaire processen herverdeeld over teams, die relatief zelfstandig konden werken aan afgeronde taken. Halverwege de jaren '90 leken die projecten echter mislukt en ebde het enthousiasme weg. 'De mensen kunnen de verantwoordelijkheid niet aan', was een veel gehoorde conclusie. Julien Haffmans was betrokken bij een flink aantal van deze reorganisatieprojecten, bijvoorbeeld bij beddenfabriek Auping, gemeente Eindhoven en verzekeraars VVAA en Nationale Nederlanden. Ze maakte deel uit van een community van experts die hun eigen analyse maakten van wat er mis ging. Hun conclusie: uitvoerende processen zijn aan zelfsturende teams overgelaten, zonder ook de besturende processen aan deze verandering aan te passen.

Uitvoerende en besturende processen

In deze Masterclass veronderstellen we dat de deelnemers enigszins bekend zijn met het beschrijven van processen met behulp van processchema's. Deze voorkennis kan opgedaan zijn door zijdelings de invoering meegemaakt te hebben van kwaliteitszorg, automatisering of procesmanagement. Na een introductie van de ontwerplessen van de sociotechniek, zoomen we in op besturingsprocessen: de processen waarmee we regelen dat beleidsbeslissingen worden gemaakt, uitgevoerd, bijgestuurd en geëvalueerd. Als het goed is leiden besturingsprocessen tot verbetering en vernieuwing van de uitvoering.

Als ervaringen echter niet leiden tot verbetering, dan is dat een teken dat de besturingsprocessen niet goed zijn ingericht. De sociotechniek biedt eenvoudige ontwerpcriteria die voorwaarden scheppen voor leren en veranderen in organisaties. Als je deze principes eenmaal door hebt, zijn ze toe te passen in een diversiteit aan situaties. Eenvoudige kennis die een bron vormt voor effectieve interventies!

Tijd, plaats, kosten

Vrijdag 8 januari 2010, 13.30 – 16.30 uur, met aansluitend een borrel.

IMI-zolder, Rapenburg 8-10, Leiden.

€ 175,-, vrijgesteld van BTW (opleidingskosten).