



Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

Een dienst van Delta Change Consultants

Hoe een reorganisatie aangewend kan worden om structurele weeffouten weg te nemen en de sleutelcompetenties te identificeren en te behouden

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Introductie.....	4
Geschiedenis	4
Succesfactoren	5
Theoretisch kader: Enterprise Engineering.....	7
Drie lagen	7
De constructie en het Constructiemodel	8
Constructienormen	8
De aanpak.....	10
Stap 1, Intake.....	10
Stap 2, In kaart brengen huidige constructie van de organisatie.....	11
Stap 3, Inventariseren knelpunten in de huidige constructie	11
Stap 4, Ontwerpen van een optimale nieuwe constructie.....	11
Stap 5, Opstellen van profielbeschrijvingen van nieuwe rollen.....	11
Stap 6, Ondersteunen bij de implementatie	11
Voordelen	11
Delta Change Consultants	12
De auteurs	12

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

Samenvatting

Reorganisaties hebben grote impact op de organisatie en op de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. Tegelijkertijd zijn het de mensen die samen de organisatie succesvol moeten maken; de mensen zijn de organisatie. Inzicht in de wijze waarop mensen samenwerken zou daarom een prominente plaats moeten innemen bij een reorganisatie. Het ontbreken daarvan leidt in veel gevallen tot verkeerde keuzes.

Delta Change Consultants heeft een aanpak ontwikkeld die organisaties ondersteunt bij het maken van de juiste reorganisatiekeuzes. We beschouwen de organisatie daarbij vanuit *mensen* die met elkaar *interacteren*. Iedere relevante interactie wordt in detail geanalyseerd en getoetst tegen objectieve indicatoren, waaronder universele normen voor samenwerking en de organisatiestrategie.

Het resultaat is inzicht in:

- Elementen van ontbrekende of onjuiste samenwerking in de huidige organisatie, die de doelstellingen of strategie in gevaar kunnen brengen
- Onvolkomenheden in de mix van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties
- Essentiële competenties, teneinde deze veilig te kunnen stellen in de nieuwe organisatie
- De impact van reorganisatiekeuzes op de strategie
- Haalbare, passende verbetermogelijkheden voor alle bovenstaande punten, inclusief het effect van de verbetering

Met deze aanpak is het resultaat van de reorganisatie beter in lijn met de organisatiestrategie en met de doelstellingen van de reorganisatie. Voorbeelden:

- Kostenbesparingen zijn gerealiseerd door kwalitatief betere en efficiëntere besluitvorming
- Een toegenomen transparantie is gecreëerd: verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en daarmee de accountability, zijn voor iedereen inzichtelijk.

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

Introductie

Regelmatig herstructureren organisaties zichzelf onder druk van diverse ontwikkelingen. Ze worden gedwongen tot een hogere flexibiliteit om snel te kunnen reageren op marktveranderingen, tot outsourcing om productiever te kunnen blijven dan de concurrentie, of tot het inrichten van onderscheidende kerncompetenties om de concurrentie voor te blijven ¹.

Aanwijsbare oorzaken van de noodzaak tot herstructureren zijn de snelle technologische ontwikkelingen, een verhoogde transparantie van de markt, verzadiging van markten ², het openstellen van de Europese grenzen ² en de financiële crisis.

Maar reorganisaties zijn niet altijd succesvol, zoals blijkt uit de volgende onderzoeksconclusies ^{3 4}:

'Het blijkt dat reorganisaties op korte termijn voor bedrijven vruchten hebben afgeworpen, maar het is onvoldoende om de performance van bedrijven op lange termijn te waarborgen. Bedrijven hebben fors gesneden in de kosten en focus aangebracht in hun bedrijfsactiviteiten.... Reorganisaties van het afgelopen jaar hebben onbedoeld geleid tot een vermindering van de hoeveelheid talent in organisaties en de motivatie van medewerkers is aangetast'

Hay Group Nederland, 2010

'Veel organisaties maken verkeerde keuzes bij een reorganisatie. Er wordt gesneden in de verkeerde projecten, slecht presterende medewerkers blijven zitten en de organisatie is vooral intern gericht op kostenreductie.'

Onze aanpak is erop gericht bij een reorganisatie de essentie van de organisatie veilig te stellen. Zo voorkomt een organisatie de verkeerde keuzes te maken en lost zij tegelijkertijd actuele pijnpunten op. De aanpak is toepasbaar op kleine organisaties en afdelingen, op grotere organisaties en afdelingen, en bij reorganisaties in de breedste zin des woords.

Geschiedenis

Sinds de jaren '70 van de twintigste eeuw doen zich een aantal maatschappelijke veranderingen voor die veel organisaties dwingen tot een grotere flexibiliteit en creativiteit:

- Technologische ontwikkelingen verhogen productiviteit, bijvoorbeeld door betere mogelijkheden tot massaproductie of door betaalbare ICT, maar wakkeren de concurrentie aan. Veel organisaties worden daardoor gedwongen 1:
 - tot flexibiliteit om snel te kunnen reageren op marktveranderingen
 - tot outsourcing om productiever te kunnen blijven
 - tot het inrichten van onderscheidende kerncompetenties om de concurrentie voor te blijven
- Verhoogde transparantie, bijvoorbeeld door internet, leidt ertoe dat men voor een prijs- of kwaliteitsvergelijking niet meer naar de winkel hoeft: alle relevante

¹ What is Strategy?, M.Porter, Harvard Business Review, November/December 1996

² Blue Ocean Strategy, W.Chan/R.Mauborgne, Harvard Business Review, Oktober 2004

³ Onderzoeksrapport De effecten van reorganisaties, Hay Group in samenwerking met Martin Ward Anderson, 2010

⁴ Persbericht bij research paper The characteristics of a High Performance Organisation, HPO, 2010

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

informatie is voor nagenoeg iedereen laagdrempelig voorhanden

- Verzadigde markten maken de concurrentie steeds zwaarder²
- Het openstellen van de Europese grenzen leidt tot het verdwijnen van nichemarkten en monopolieposities²
- De financiële crisis zet veel organisaties enorm onder druk

Dit alles leidt ertoe dat organisaties vaker dan vroeger de bakens moeten verzetten en overgaan tot herstructurering ofwel reorganisatie.

Hoe verschillend reorganisaties van aard en oorsprong ook zijn, ze hebben met elkaar gemeen dat ze complex van aard zijn.

Onderzoek⁵ toont bijvoorbeeld aan dat het leeuwendeel van fusies en overnames haar doelstellingen niet haalt en dat 'Human capital issues' daaraan ten grondslag liggen:

'In 2008, companies were still struggling to fully reach their objectives, with 78 percent of respondents indicating that they were unable to meet or exceed all of their Merger & Acquisition goals. Human capital issues continue to be the major factor in M&As falling short of their objectives.'

Blijkbaar zijn het de mensen die het hem doen.

Succesfactoren

Wij zien de medewerkers en hun onderlinge samenwerking als het hart van iedere organisatie en daarmee ook als de sleutel voor het slagen van een reorganisatie. Onze aanpak berust op een aantal succesfactoren die aan dat uitgangspunt zijn gerelateerd:

1. Centraal stellen van competenties

2. Kijken naar de organisatie vanuit het oogpunt van samenwerking
3. Uitgaan van een diepgaand inzicht in de interne werking van de organisatie
4. Wegnemen van bestaande onvolkomenheden
5. Alignen van begrippenkaders
6. De reorganisatie laten leiden door de strategie
7. De reorganisatie managen als verandertraject

1. Centraal stellen van competenties

De eerste succesfactor vormen de competenties van mensen: competente mensen vormen de motor van een organisatie. Het zijn juist die mensen die, vaak ondanks complexe regels en randvoorwaarden die veel grotere organisaties kennen, telkens weer goede resultaten leveren. Wanneer een reorganisatie gestuurd wordt door afslanking of kostenbesparing, is het risico groot dat een aantal van deze competenties onopgemerkt verdwijnt: onderzoek uit 2010 toonde aan dat de Nederlandse reorganisaties gemiddeld leiden tot 15 procent personeelsvermindering. Het feit dat de beste mensen ook vaak de duurdere mensen zijn, verhoogt dit risico verder.

Daarom is het bij een reorganisatie cruciaal dat de bestaande en benodigde competenties helder in kaart worden gebracht om beter onderbouwde keuzes te maken.

2. Kijken naar de organisatie vanuit het oogpunt van samenwerking

Een tweede factor is het op een andere manier naar de organisatie kijken dan gebruikelijk. Ieder systeem, ook een organisatie, bestaat uit elementen met een onderlinge samenhang. Binnen een organisatie én in de relatie met de omgeving vormen de mensen die elementen. De

⁵ Hewitt Associates: M&A transactions and the human capital key to success – global report 2009

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

samenhang tussen de elementen is de interactie tussen die individuen. Zonder mensen en hun onderlinge communicatie en afspraken is er geen organisatie: resultaten, zoals producten en diensten, komen tot stand door interactie tussen mensen. Een bakker verkoopt brood omdat er klanten zijn die er om vragen. En de secretaresse maakt notulen in opdracht van haar baas. Het is deze beschouwing die de basis vormt voor inzicht in de wijze waarop mensen als onderdeel van een organisatie hun werk doen.

3. Uitgaan van een diepgaand inzicht in de interne werking van de organisatie

Een volgende randvoorwaarde voor een succesvolle reorganisatie is diepgaand inzicht in hoe de organisatie werkt. Hiermee bedoelen we niet de organisatiestructuur, het organogram. Het louter uitgaan van het organogram bij een reorganisatie is een blackbox-benadering: we kennen de afdelingen en de functies, de hiërarchische en de functionele relaties, we weten wat er inkomt en uitgaat, maar we kennen de interne werking niet. Deze benadering is daarmee niet kansrijk. Een whitebox-benadering is gewenst, waarmee we helder maken via welke interne samenwerkingspatronen een resultaat tot stand komt.

4. Wegnemen van bestaande onvolkomenheden

De vierde factor voor succes betreft het identificeren en vervolgens wegnemen van weeffouten in de interne werking van de organisatie. Onder weeffouten verstaan we onvolkomenheden in samenwerkingspatronen waardoor de performance achterblijft. Voorbeelden zijn afdelingen die slecht samenwerken, afwijkingen tussen de strategie en de operatie, onduidelijke besluitvorming, overlappende verantwoordelijkheden

enzovoort. Omdat een reorganisatie dit soort aspecten altijd raakt, is het aan te raden om de belangrijkste weeffouten tegelijkertijd weg te nemen. Zo voorkomt een organisatie dat zij de bestaande onvolkomenheden kopieert naar de nieuwe organisatie.

5. Alignen van begrippenkaders

In het geval van samenvoegingen van afdelingen, fusies en overnames is het zeker stellen van een gemeenschappelijk begrippenkader een volgende succesfactor. Begrippenkaders zijn historisch gevormd en cultuurgebonden. Zo kunnen twee afdelingen bij eenzelfde term verschillende associaties hebben: de ene afdeling kan onder een 'klant' een interne klant verstaan, terwijl de andere daar steevast de externe klant mee aanduidt. Vaak komen we pas laat achter dergelijke misverstanden, doordat er geen expliciete aandacht voor is.

6. De reorganisatie laten leiden door de strategie

Een volgende succesfactor is de koppeling naar de strategie. Voor iedere organisatie is de strategie leidend. Op verschillende momenten tijdens een reorganisatietraject is toetsing tegen die strategie en doelstellingen daarom van belang.

Het is bijvoorbeeld raadzaam om de huidige interne werking tegen de strategie te toetsen. Dit is een belangrijk gegeven bij te maken keuzes voor de nieuwe organisatie.

Een voorbeeld:

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

Voorbeeld

Een OV-maatschappij heeft duurzaamheid van energie en milieu als strategisch speerpunt. Duurzaamheid zou dus in de huidige organisatie per definitie bij alle strategische beslissingen moeten worden meegewogen. Denk hierbij aan de aanschaf of aanpassing van nieuwe treinstellen, het afsluiten van energiecontracten en de gebruikte materiaalkeuze bij nieuwbouw.

Daarnaast moet een organisatie ook de impact van gemaakte reorganisatie-keuzes op de toekomstige interne werking analyseren, omdat ook de gewijzigde organisatie de strategie moet ondersteunen.

Een voorbeeld:

Voorbeeld

Bij diezelfde OV-organisatie wordt een staforgaan afgeslankt vanuit kostenoverwegingen, maar juist dat staforgaan stelt interne milieurapportages op. Deze keuze brengt de strategie potentieel in gevaar.

7. De reorganisatie managen als verandertraject

Reorganiseren is het verandertraject bij uitstek, maar het wordt vaak niet als zodanig gemanaged. Veel reorganisaties worden volledig top down geïmplementeerd: medewerkers worden geconfronteerd met de gevolgen in plaats van dat ze de gelegenheid krijgen om mee te denken. Mensen worden als middelen gezien, nodig om de organisatie draaiende te houden, terwijl de mensen juist de organisatie zijn: mensen vormen het hart van iedere organisatie. En bij een verandertraject zijn mensen een beslissende succesfactor.

Theoretisch kader: Enterprise Engineering

We beschrijven in dit hoofdstuk een theoretisch fundament dat de koppeling vormt tussen de succesfactoren enerzijds en de aanpak anderzijds: de theorie van Enterprise Engineering.

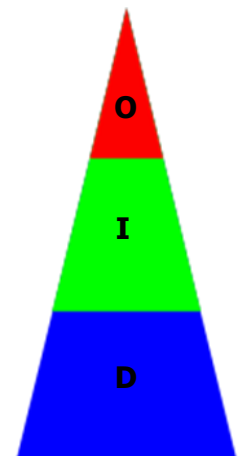
In het vakgebied Enterprise Engineering is een aantal wetenschappen bijeen gekomen om vraagstukken binnen organisaties op te lossen die daar tot nu toe te complex voor waren. Informatietechnologie, sociale wetenschappen, organisatiekunde en systeemleer hebben de handen ineengeslagen en kwamen onder meer tot de ontdekking dat organisaties een zogenaamde *constructie*⁶ hebben en dat organisaties *sociale systemen*⁶ zijn. Deze ontdekking is revolutionair in de zin dat deze het ineens mogelijk maakt de interne werking van organisaties bloot te leggen en te sturen op feiten en ratio, in plaats van op gevoel en belangen.

We gaan nu in vogelvlucht door de belangrijkste kenmerken van Enterprise Engineering.

Drie lagen

Er zijn drie lagen in organisaties:

- De ontologische laag: de essentie, het wezen van de organisatie. Gaat over het ontstaan van nieuwe feiten, het nemen van beslissingen, oordelen
- De infologische laag: de informatie, berekeningen
- De datalogische laag: het middel waarop de informatie wordt



⁶ Proefschrift Rapid Enterprise Design, J.Mulder, TU Delft, April 2006

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

vastgelegd

De fundamentele betekenis van dit onderscheid is dat we de stabiele essentie van de organisatie in kaart kunnen brengen zonder afgeleid te worden door specifieke inrichtings- of implementatieaspecten, die in de loop van de tijd veranderen.

We kunnen overigens zowel de ontologische als de infologische laag modelleren.

De constructie en het Constructiemodel

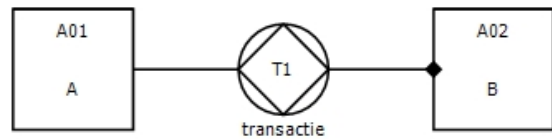
Een belangrijk concept is de constructie 6 van een systeem (zoals een de organisatie). Deze verschilt van de functie. De *functie* van een systeem beschrijft WAT het systeem doet. Een auto gaat sneller als de berijder het gaspedaal indrukt, een nietmachine slaat een nietje door papier heen als de bediener hem goed bedient. De constructie beschrijft echter HOE het systeem dat doet, de constructie geeft de interne werking weer. Om inzicht in de constructie van een auto of nietmachine te krijgen, moet men de motorkap of de nietmachine openmaken. De functie is een blackbox, de constructie is een whitebox.

De constructie van een organisatie geeft aan hoe mensen samenwerken, deze constructie bestaat uit rollen/functies en hun onderlinge interacties.

Enterprise Engineering noemt de rollen/functies 'actorrollen' en de interacties tussen deze actorrollen 'transacties'. Deze actorrollen en transacties vormen de bouwstenen van de constructie

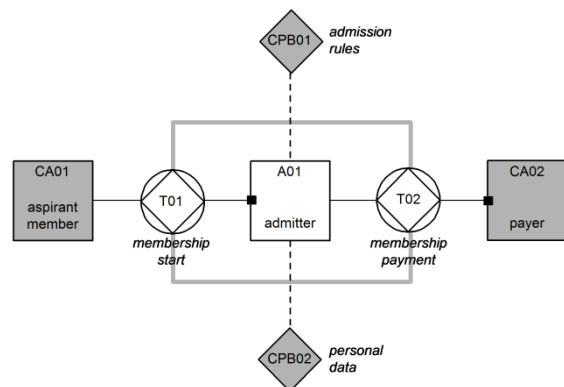
Een actorrol is een unieke bundeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties. Een transactie is een afspraak

tussen twee actorrollen. We noteren een transactie tussen twee actorrollen als volgt:



Figuur 1: Twee actorrollen en een tussenliggende transactie

De uitvoerende actorrol heeft een punt bij de transactielijn staan, wat betekent dat deze verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze transactie. Actorrollen zijn dus geen functies (want een functie mag zeer waarschijnlijk wel meer dan één transactie uitvoeren) maar het zijn atomaire rollen: een kleinere brok verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties is er niet. Aan de hand van de analyse van een organisatie kunnen we een Constructiemodel opstellen:



Figuur 2: Een Constructiemodel met actorrollen CA01 en CA02, transacties T01 en T02 en informatiebanken CPB01 en CPB02

Een dergelijk Constructiemodel maakt niet alleen de interne werking zichtbaar, maar ook de verbindingen met de buitenwereld.

Constructienormen

Een goede constructie voldoet aan normen voor transacties en aan normen voor actorrollen.

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

Transacties: er bestaat een gegeven en bewezen universeel patroon van de manier waarop mensen samenwerken 6. Onderstaande norm vat dit patroon samen.

Norm voor transacties

Iedere succesvolle transactie kent vijf volgordeelijke stappen:

- a. Het verzoek (request)
- b. De belofte (promise)
- c. De uitvoering (produce)
- d. De verklaring (state)
- e. De acceptatie (accept)

Een voorbeeld:

Een voorbeeld van een succesvolle transactie

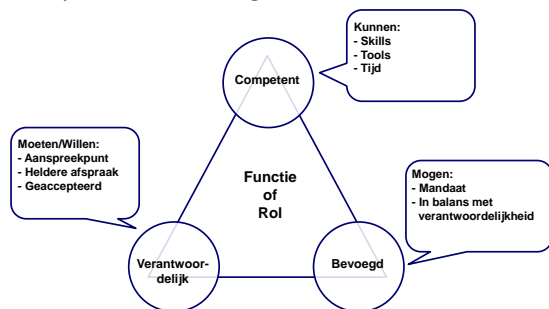
De RvB vraagt een manager een reorganisatieplan op te stellen (request). De manager bevestigt wanneer het plan klaar zal zijn (promise), stelt het plan op (produce), geeft het af (state), waarop de RvB het goedkeurt op basis van afgesproken criteria (accept).

In de praktijk is een veelvoorkomende bron van samenwerkingsproblemen het niet volledig of onjuist doorlopen van deze standaard cyclus. Voorbeelden:

- Er ontbreken transacties:
 - Er is geen vertaling van de reorganisatiedoelstelling naar een concreet actieplan
 - Er vindt geen monitoring plaats op de voortgang
- Er vindt geen acceptatie plaats:
 - De Raad van Bestuur heeft de planning bij een manager belegd, maar toetst en accepteert het uiteindelijk plan niet expliciet, of te globaal, tegen de doelstellingen

- Transacties zijn onduidelijk:
 - Er is vooraf geen afspraak gemaakt over concrete tijdlijnen

Actorrollen: een actorrol is een unieke samenhangende verzameling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties, zie Figuur 3.



Figuur 3: Een functie/rol met een gebalanceerde mix van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties

En de bijbehorende norm:

Norm voor actorrollen

Actorrollen zijn effectief als ze voor iedere transactie een coherente mix van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties in zich hebben

Een voorbeeld:

Een voorbeeld: de manager als opsteller van het plan

- Verantwoordelijk: aanspreekbaar als het plan niet tijdig is of niet aan de eisen voldoet
- Bevoegd: mag het plan opstellen, mag daarin keuzes maken
- Competent: begrijpt de doelstellingen, heeft inzicht in de problematiek, heeft ervaring met plannen en de benodigde tools

Ook bij onvolledige actorroldefinities ontstaan nogal eens problemen. Voorbeelden:

- Ontbrekende uitvoerder:

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

- De manager heeft niet het gevoel dat een concreet plan van hem wordt verwacht en gaat aan de slag zonder dat plan op te leveren
- Ontbrekende verantwoordelijkheid:
 - In het plan zijn de verantwoordelijkheden op hoog niveau en niet concreet genoeg beschreven waardoor uitvoerende managers op elkaar zitten te wachten
- Ontbrekende bevoegdheid:
 - De manager blijkt bij betrokken collegamangers geen autoriteit te bezitten, waardoor het opstellen van het plan vastloopt: het mandaat was niet goed gecommuniceerd
- Ontbrekende competentie:
 - De manager heeft nog nooit eerder een reorganisatieplan opgesteld en laat zich niet adviseren: het eindresultaat is een onvolledig en onhaalbaar plan

We noemen bovengenoemde afwijkingen van de normen *constructiefouten*. Iedere organisatie heeft dergelijke constructiefouten, die de organisatie beletten haar optimale performance te halen. Het is daarom waardevol de huidige constructie in kaart te brengen, bijvoorbeeld in de vorm van een constructiemodel. Op basis van gevonden normafwijkingen is de organisatie vervolgens in staat gericht constructieverbeteringen door te voeren, waar die het meest waarde toevoegen.

De aanpak

Onze aanpak is gebaseerd op de eerder genoemde succesfactoren en de theorie achter Enterprise Engineering. Daarmee borgen we dat bij een reorganisatie geen essentiële rollen worden geschrapt en stellen we veilig dat na de reorganisatie de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking zijn ingevuld.

NB: als we hieronder de term 'organisatie' gebruiken, bedoelen we alle onderdelen die binnen de scope vallen. Dat kan bijvoorbeeld een divisie zijn, een tweetal werkmaatschappijen die samen gaan of een afdeling waarvan de functies worden heringericht.

De aanpak kent de volgende stappen:

1. Intake
2. In kaart brengen van de huidige constructie
3. Inventariseren van knelpunten in de huidige constructie
4. Ontwerpen van een optimale nieuwe constructie
5. Opstellen van profielbeschrijvingen van nieuwe rollen
6. Ondersteunen bij de implementatie

Stap 1, Intake

Tijdens een intake stellen we een aantal specifieke uitgangspunten vast. Zo is het noodzakelijk om

vooraf de achterliggende doelen en randvoorwaarden van de reorganisatie



SMART én gedragen te hebben. Daarnaast is het van belang de strategische doelen van de organisatie in kaart te hebben.

We willen namelijk onze bevindingen, oplossingsrichtingen en aanbevelingen altijd toetsen tegen datgene wat er voor de opdrachtgever werkelijk toe doet, wat de drivers voor de komende periode zijn. Maar ook de randvoorwaarden van de opdracht zijn cruciaal. Denk hierbij aan de gewenste scope en tijdlijnen, de status van de reorganisatie, te gebruiken documentatie, ervaringen in het verleden, te interviewen personen/rollen, de wijze van rapporteren enzovoort.

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

Stap 2, In kaart brengen huidige constructie van de organisatie

Aan de hand van interviews en documentatie brengen we de huidige constructie van de organisatie in kaart: de bestaande actorrollen en de transacties. We werken deze tot op elementair niveau uit, zo ontstaat er overzicht van de samenhang in de organisatie.

We verifiëren de huidige constructie in een workshop met de opdrachtgever om zeker te stellen dat we de essentie hebben geraakt en niets over het hoofd hebben gezien.

Stap 3, Inventariseren knelpunten in de huidige constructie

Parallel met Stap 2 gaan we op zoek naar de eerder genoemde constructiefouten door te toetsen tegen de eerdergenoemde normen. Denk hierbij aan een ontbrekende transactie ('er vindt niet altijd BKR toetsing plaats'), rollen die niet competent zijn ('de inkoper kent dit type product niet') of een onduidelijke transactie ('ik bedoelde natuurlijk het laatste rapport en niet dat van vorig jaar'). In het geval van een samenvoeging van afdelingen kijken we ook naar verschillen in 'taal', in terminologie dus.

We noemen afwijkingen op elementair niveau Elementaire Constructiefouten. We clusteren deze tot op een voor de opdrachtgever herkenbaar niveau, een dergelijk cluster noemen we een weeffout. In overleg met de opdrachtgever stellen we van iedere weeffout de impact op de organisatie vast. Daarbij beoordelen we ook in hoeverre deze de strategische doelen en reorganisatiedoelstellingen in gevaar kunnen brengen.

Aan de hand van dit alles stelt de opdrachtgever de oplossingsprioriteiten vast.

Stap 4, Ontwerpen van een optimale nieuwe constructie

Aan de hand van de geprioriteerde weeffouten doen we een voorstel voor de nieuwe constructie. Let wel: dit is geen organisatiestructuur, we kijken ook hier naar actorrollen en transacties. Deze constructie is in lijn met:

- De eerder genoemde normen voor transacties en voor actorrollen
 - De organisatiestrategie
 - De doelstellingen van de reorganisatie
- Opnieuw vindt hier verificatie met de opdrachtgever plaats in een workshop.

Stap 5, Opstellen van profielbeschrijvingen van nieuwe rollen

Van de rollen in de nieuwe organisatie beschrijven we de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties beschreven, mede gebaseerd op de huidige functie- en rolbeschrijvingen.

Stap 6, Ondersteunen bij de implementatie

Alles valt of staat bij een effectieve implementatie. Onnodige weerstand kan daarbij worden voorkomen door de implementatie als verandertraject te managen, waarbij we het liefst principes van John Kotter hanteren, zoals het vestigen van urgentiebesef, het communiceren van een veranderingsvisie en het creëren van een breed draagvlak⁷.

Daarbij is het cruciaal om zeker te stellen dat de implementatie geen nieuwe onbedoelde Elementaire Constructiefouten introduceert.

Voordelen

- Een gestroomlijnde organisatie in lijn met de bedrijfsdoelstellingen

⁷ Leiderschap bij verandering, John P. Kotter, Harvard Business School, 2007

Reorganiseren met behoud van essentiële competenties

- Een effectievere en efficiëntere organisatie
- Een organisatie zonder de huidige weeffouten
- Een functiehuis dat past bij de constructie van de organisatie

Delta Change Consultants

Delta Change Consultants heeft zich als missie gesteld om organisaties te helpen optimaal slank, efficiënt en effectief te worden. Wij doen dit door organisatorische weeffouten op te sporen die ten grondslag liggen aan permanente problemen waar bedrijven sinds jaar en dag tegenaan lopen. Tevens vergelijken wij de strategie van organisaties met deze weeffouten, zodat wij exact kunnen aangeven wat de obstakels zijn om deze strategie te realiseren. De verandertrajecten die volgen uit het oplossen van de weeffouten voeren wij op professionele wijze uit.

Onze kennis van en ervaring met Enterprise Engineering stelt ons in staat om onze missie waar te maken en een unieke dienstverlening aan te bieden. Het reorganiseren met behoud van essentiële competenties is één van onze diensten.

Zie www.deltacc.nl voor meer diensten.

Contactgegevens :

Dhr. T. Janssen, Panhuisweg 59, 6603 KG
Wijchen, 06-15022781

De auteurs

Peter Brouwer is organisatieadviseur en verandermanager bij Delta Change Consultants. Zijn kracht zit hem in het implementeren van pragmatische en duurzame oplossingen op basis van zijn jarenlange ervaring met organisatieadvies op verschillende terreinen.

Remko Tamminga is organisatieadviseur en Enterprise Engineer bij Delta Change Consultants. Zijn kracht is het samen definiëren van werkbare oplossingen.