

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking



Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

Technical paper

Hoe Enterprise Engineering helpt om organisaties te verbeteren via een heldere rolverdeling en het maken van eenduidige onderlinge afspraken

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Introductie.....	4
Geschiedenis	4
Wat is samenwerking?	5
De constructie van een organisatie als hoeksteen.....	5
Een casus: de rol van Architectuur	7
Situatiebeschrijving	7
Probleembeschrijving.....	8
Het structuurperspectief.....	8
Het functieperspectief.....	8
Het constructieperspectief.....	9
Oplossingsrichting	9
Het Constructiemodel	9
De constructienormen.....	10
De norm voor transacties.....	11
Alternatieve succesvolle transactiepaden.....	11
Niet-succesvolle transacties door afwijkingen van de transactienorm	11
De norm voor actorrollen.....	12
Niet-succesvolle transacties door afwijkingen van de actorrol-norm.....	12
Elementaire Constructiefouten	12
Conclusie	13
De auteur.....	14
Feedback	14

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

Samenvatting

Continu werken organisaties aan performanceverbetering om uiteenlopende redenen: winsttoegmerk, kwaliteitsverbetering, werkplezier, aandeelhouderswaarde, concurrentievergroting, kostenbesparing enzovoort. Helaas behalen zij dit doel vaak niet, of niet blijvend.

Een belangrijke reden hiervoor is dat men bij een performance-probleem naar oplossingen zoekt zonder dat de werkelijke oorzaken, de root causes, van het probleem duidelijk zijn: organisaties voeren wijzigingen door zonder vooraf de precieze interne werking te doorgronden, terwijl die juist de oorzaak is van veel problemen. Het is vaak de manier van samenwerken waarin veel verbeterpotentieel schuilt. En effectieve samenwerking kan worden ontworpen.

Deze paper geeft lijnmanagers, verandermanagers en anderen die zijn betrokken bij verandertrajecten diepgaand inzicht in de sleutelbegrippen 'samenwerking' en 'constructie', in bestaande universele normen voor een effectieve formele samenwerking, in normafwijkingen en de impact daarvan op de organisatie en, tot slot, in een modelleringswijze van de samenwerkingspatronen en de relevante afwijkingen.

De paper geeft achtergrondinformatie over de toepasbaarheid van principes van Enterprise Engineering in diverse gerelateerde kennisgebieden. Over een aantal van deze kennisgebieden publiceerden we eerder white papers ¹.

Het vakgebied Enterprise Engineering beschouwt een organisatie als een geheel van universele samenwerkingspatronen, als een sociaal systeem, bestaande uit *mensen* die met elkaar *interacteren*. En zoals ieder systeem kunnen we dat geheel aan samenwerkingspatronen formeel ontwerpen volgens vooropgestelde regels.

De vragen die deze paper beantwoordt:

- Wat is samenwerking precies?
- Hoe kunnen we formele samenwerkingspatronen modelleren?
- Hoe is effectieve samenwerking te ontwerpen?

¹ Zie www.deltacc.nl, tabblad 'Kennisgebieden' voor gerelateerde white papers van Delta Change Consultants

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

Introductie

Deze technical paper beschrijft de organisatorische basisprincipes van effectieve samenwerking. De paper is gebaseerd op wetenschappelijke uitgangspunten van het vakgebied Enterprise Engineering. Wij hebben deze uitgangspunten verder praktisch uitgewerkt om samenwerkingsproblemen, die bestaan in de meeste organisaties, voorgoed op te lossen.

Na een historisch perspectief te geven beschouwen we eerst het begrip *samenwerking*. Vervolgens gaan we in op een tweede sleutelbegrip: de *constructie* van een organisatie. Dit concept wordt aan de hand van een voorbeeld en een praktijkcasus toegelicht. Vervolgens beschrijft de paper de wijze van modelleren en de normen voor een goede constructie. Aan de hand van een tweede voorbeeld geeft deze paper tot slot inzicht in mogelijke normafwijkingen, de zogenaamde Elementaire Constructiefouten, en de gevolgen voor de organisatie.

Geschiedenis

Sinds jaar en dag zijn organiseren, informeren en communiceren onderwerp van diverse klassieke vakgebieden:

- De organisatiekunde, te beginnen bij Taylor's *Scientific Management*theorie (begin twintigste eeuw)
- Information Systems Engineering, een onderdeel van Informatica
- De systeemtheorie die een samenleving of organisatie beschouwt als een geordend en dynamisch geheel, bestaande uit componenten die een relatie hebben met elkaar en met de omgeving

- Taalfilosofie: in het Language Action Perspective betogen taalfilosofen als John Austin en John Searle dat taal niet alleen een belangrijk communicatiemiddel is, maar dat mensen taal ook continu gebruiken om een 'daad te stellen', zij noemen dit 'taalhandelingen'. Met taal brengen mensen dus daadwerkelijk iets teweeg, er verandert iets in de werkelijke wereld
- Communicatief handelen: de filosoof Jürgen Habermas betoogt in zijn *Theory of Communicative Action* dat mensen in principe naar consensus streven om samen iets te bereiken.

Deze disciplines dragen in belangrijke mate bij aan wat we nu weten en aan hoe onze maatschappij in elkaar zit.

Er is echter een keerzijde: geen van deze disciplines is erin geslaagd het blackbox-syndroom te overwinnen. Onderzoekers vonden organisaties dusdanig complex dat ze maar beter definitief als blackbox konden worden beschouwd. Ofwel: we kennen de input en de output van de organisatie, maar begrijpen niet precies via welke interne processen die output tot stand komt. Met als gevolg dat verbeteringen doorgaans op trial and error-wijze tot stand komen: 'we zien wel wat er gebeurt'.

Enterprise Engineering heeft dit paradigma doorbroken. Het heeft van alle disciplines geleerd en diverse puzzelstukjes weten te combineren waardoor een organisatie nu definitief als whitebox in kaart kan worden gebracht én bestuurd. De kern van dit whiteboxdenken vormen elementaire samenwerkingpatronen, die ieder voor zich op

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

een transparante wijze bijdragen aan de totstandkoming van producten en diensten:

Een organisatie is een te (her)ontwerpen sociaal systeem, waarin mensen op basis van universele normen samenwerken

Wat is samenwerking?

We gebruiken het woord dagelijks zonder ons te realiseren wat het feitelijk inhoudt: wat is dat toch, samenwerken? En hoe zit het nu echt in elkaar? Een definitie:

Samenwerken is het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en die van een groep of collega

Centraal in deze definitie staat het woord 'afstemming'. De essentie van samenwerken is weten wat je van elkaar mag verwachten, scheppen van duidelijkheid in de communicatie, bij het maken van afspraken en het nemen van besluiten. En het is precies daar waar het zo vaak mis gaat. We denken een heldere afspraak met elkaar te hebben, maar er ontstaat toch onduidelijkheid. Tijdens een vergadering wordt een besluit genomen, maar follow-up ontbreekt waardoor het besluit zonder waarde is. Of iemand is afwezig bij besluitvorming, waardoor het besluit later wordt teruggedraaid.

De constructie van een organisatie als hoeksteen

Een sleutelbegrip in Enterprise Engineering, en daarmee in het ontwerpen van samenwerking, is het begrip 'constructie'. Om dit begrip helder te maken, volgt nu eerst een definitie van gerelateerde, maar fundamenteel andere, organisatie-gezichtspunten: *structuur* en *functie*.

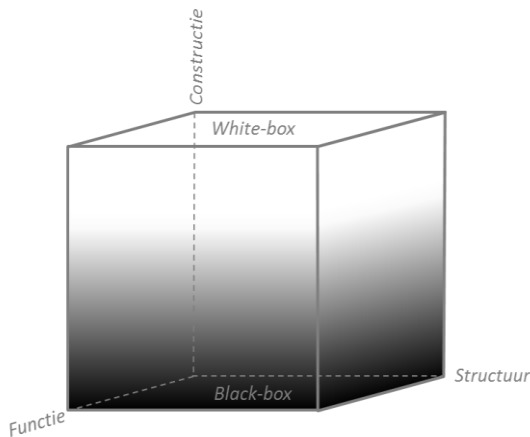
De *structuur* van een organisatie refereert aan de inrichting van de organisatie. Het gaat dan om taakverdeling, coördinatie, lijn- staf-, en functionele organisatiedelen. De structuur biedt een zogenaamd blackbox-perspectief: ze beschrijft de besturing van een organisatie, maar niet hoe de organisatie intern werkt.

De *functie* van een organisatie beschrijft het externe gedrag ofwel de relatie tussen invoer- en uitvoervariabelen. De functie is te beschrijven in termen van producten en diensten (de uitvoer) en grondstoffen, uren, energie enzovoort (de invoer). Ook de functie geeft geen inzicht in de interne werking en is daarmee ook te beschouwen als een blackbox, het beperkt zich tot het WAT maar geeft geen antwoord op de vraag HOE een organisatie produceert.

De *constructie* beschrijft juist de interne werking, ofwel de elementen (de mensen of, in termen van Enterprise Engineering, de actorrollen) en hun interacties (Enterprise Engineering: transacties). Bij het constructieperspectief hoort het whitebox-model: de constructie richt zich op de vraag HOE een organisatie haar doelstellingen bereikt, wat zich werkelijk binnenin precies

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

afspeelt om tot de producten of diensten te komen.



Figuur 1: Drie organisatie-gezichtspunten

De drie gezichtspunten zijn complementair: ze overlappen elkaar niet, maar hebben wel een sterke onderlinge relatie:

- Functie en structuur: bij een functionele organisatie zijn de functies direct uit de structuur af te lezen. Denk aan een afdeling Inkoop, Verkoop, Particulieren, Grootzakelijk, Distributie enzovoort
- Constructie en structuur: aan de hand van de constructie kunnen afdelingen op basis van transacties, competenties of verantwoordelijkheden van elkaar worden losgeknipt of juist samengevoegd. Het kan bijvoorbeeld gewenst zijn om identieke competenties, ook als die bij verschillende functies horen, samen te voegen. Of verschillende verantwoordelijkheden met het oog op functiescheiding juist van elkaar los te knippen
- Functie en constructie: de constructie van een organisatie ondersteunt de functie. Andersom gebruikt de functie van een organisatie de constructie. Zo gebruikt de verkoopfunctie samenwerkingspatronen binnen de afdeling om tot daadwerkelijke verkoop te komen.

Omdat noch de functie noch de structuur van de organisatie iets zegt over hoe een organisatie intern precies werkt, is geen van beide perspectieven geschikt als basis voor fundamenteel verbeteren. Hieronder volgt een voorbeeld om dit helder te maken.

Voorbeeld

Stel een organisatie is gedwongen tot kostenbesparing en overweegt daarom een stafafdeling, waarvan men het idee heeft dat ze niet efficiënt opereert, in te krimpen

We beschouwen deze overweging achtereenvolgens op basis van het structuur -, het functie - en het constructieperspectief.

Het structuurperspectief: de besturing, hiërarchische en functionele relaties

Het structuurperspectief gaat uit van het organogram, kijkt naar de hiërarchie (managers, teamleiders, medewerkers) binnen de afdeling, de verschillende rollen en de namen, leeftijden en salarissen van de medewerkers. Puur vanuit dit perspectief geredeneerd, kan het resultaat een lijstje zijn met kandidaten voor overplaatsing of afvloeiing zonder rekening te houden met:

- de competenties van de betrokken medewerkers
- de wijze waarop (HOE) ieder van die medewerkers bijdraagt aan het resultaat van de afdeling
- oneffenheden in de interne samenwerking, zoals inadequate besluitvorming op het juiste moment, het dubbel of juist niet uitvoeren van taken,

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

onvoldoende follow up bij besluitvorming enzovoort.

Risico's:

- Organisaties schrappen essentiële competenties, waarvan de afdeling het bestaan niet kende, noch het belang ervan
- Er ontstaat geen toegenomen inzicht in de reden van inefficiëntie (als die er al is).

Het functieperspectief: het extern gedrag, input en output

Het functieperspectief kijkt primair naar de input en de output van de afdeling: welke producten/diensten levert de afdeling met welke kwaliteit tegen welk rendement (ofwel tegen welke kosten) en welke functies spelen daar een rol in. Zuiver vanuit het functieperspectief kan een resultaat een lijstje met af te stoten producten en/of –diensten zijn, waaruit een lijstje met kandidaten voor overplaatsing of afvloeiing wordt afgeleid. Wat hier ontbreekt is, naast de punten genoemd onder het structuurperspectief:

- inzicht in de totstandkoming van de producten/diensten: het is niet helder hoe (in-)efficiënt de producten/diensten zijn en wat daaraan ten grondslag ligt
- de mogelijkheid om best practices te kopiëren (proces- en productverbetering)

Risico's zijn vergelijkbaar aan die van het structuurperspectief.

Het constructieperspectief: de interne werking, de samenwerkingspatronen

Het constructieperspectief brengt de afdeling in kaart in termen van interne *transacties* en transacties met externen (zoals klanten en

andere afdelingen). Ook beantwoordt dit perspectief de vraag in hoeverre verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties in lijn zijn met elkaar.

Het resultaat is een Constructiemodel van de afdeling met:

- essentiële transacties en actorrollen en
- een overzicht van de afwijkingen in de constructie, zoals ontbrekende, overtollige of onvolledige transacties en disbalans in competenties en bevoegdheden van actorrollen, inclusief de impact op de organisatie.

Hieruit vloeien mogelijke oplossingen voort om de doelstelling te behalen: het is niet altijd nodig om functies of producten te schrappen, soms kunnen doelstellingen worden behaald door samenwerking efficiënter te organiseren of competenties aan te vullen. Maar als schrappen dan toch nodig blijkt te zijn, dan kan Enterprise Engineering helpen te voorkomen dat het verkeerde (zoals cruciale competenties) wordt geschrapt.

Alleen het constructieperspectief gaat dus uit van wat er werkelijk gebeurt binnen de afdeling. Het gaat uit van de interne werking. De eventuele afwijkingen in de constructie bieden een concrete basis om - aan de hand van de impact - te prioriteren, en om onderbouwde besluiten te nemen. De volgende paragraaf onderzoekt dit verder aan de hand van een praktijkcasus.

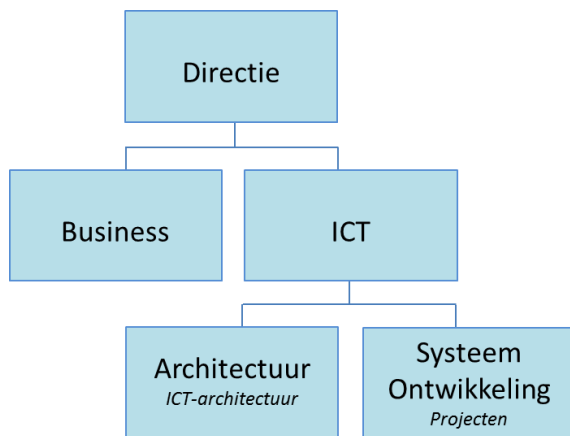
Een casus: de rol van Architectuur

Situatiebeschrijving

Een grote organisatie heeft ICT functioneel gescheiden van de Business: de Business is

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

opdrachtgever, ICT is opdrachtnemer. Binnen ICT is de afdeling Architectuur verantwoordelijk voor de ICT-architectuur, ze is gepositioneerd naast de systeemontwikkelorganisatie. Zie Figuur 2.



Figuur 2: Casus de rol van Architectuur

Probleembeschrijving

In projecten is de formele rol van de architect voor velen onduidelijk. De perceptie is dat architecten projectverantwoordelijkheden naar zich toe trekken, maar nooit worden afgerekend op het eindresultaat. Er ontstaat wrijving tussen Project Managers en architecten, omdat de architecten zich niet laten aansturen door Project Managers. Daarnaast pakt iedere individuele architect het op zijn eigen manier aan, een duidelijke rolafbakening lijkt te ontbreken.

Het structuurperspectief

Vanuit het structuurperspectief geredeneerd zijn de bevindingen als volgt:

- Architectuur is verantwoordelijk voor de ICT-architectuur. Het feit dat Architectuur hiërarchisch onder ICT valt, lijkt daarmee in lijn te zijn. Echter, de term 'verantwoordelijk voor' zegt weinig. Het geeft bijvoorbeeld geen uitsluitsel over de

vraag wat de bevoegdheid van een architect is binnen een project

- Hiërarchisch is er tussen Architectuur en Systeemontwikkeling geen relatie. Het organogram kent echter ook geen functionele- of matrixrelaties: in hoeverre Architectuur een projectverantwoordelijkheid heeft, is nergens eenduidig beschreven.

Het structuurperspectief laat daarmee vragen onbeantwoord. Zelfs als er wel een hiërarchische of functionele relatie tussen architectuur en systeemontwikkeling zou bestaan, zou meer detail nodig zijn om het probleem op te lossen: een extra lijntje trekken is niet voldoende.

Het functieperspectief

Het functieperspectief geeft al meer houvast. De bevindingen zijn als volgt:

- De functiebeschrijving van de architect geeft onder meer aan dat deze aan de hand van requirements (input) een zogenaamde projectarchitectuur, een technische oplossingsrichting, opstelt (output) of goedkeurt. In die zin levert de architect een inhoudelijke bijdrage aan het project
- De Project Manager is volgens de functiebeschrijving eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het project. De vraag wie het eindoordeel mag vellen over de technische oplossing is niet beschreven en wordt van geval tot geval bepaald.

Functiebeschrijvingen geven al meer inzicht maar zijn nog steeds te weinig gedetailleerd om het probleem aan te pakken. Het is ondoenlijk en ongewenst om in functiebeschrijvingen alle elementaire afstemmingen en besluiten op te nemen.

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

Het constructieperspectief

Het constructieperspectief benadert het vraagstuk door te kijken naar individuele transacties, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties. Aldus komt aan het licht waar de schoen wringt:

- Het is niet duidelijk wie aan wie de opdracht geeft tot het opstellen van een technische oplossingsrichting, en wie die oplossingsrichting goedkeurt tegen welke criteria en binnen welke kaders
- De Project Manager is eindverantwoordelijk voor het project maar mist de bevoegdheid om te sturen op activiteiten met betrekking tot de technische oplossing
- De architect neemt die bevoegdheid wél en stuurt zelf de technische mensen aan, maar hij wordt vervolgens niet afgerekend op problemen die eruit voortkomen zoals het niet halen van de tijdlijnen. Ofwel: de kwalificatie 'verantwoordelijk voor ICT-architectuur' is onvoldoende duidelijk. Het is niet helder tot waar de bevoegdheden van de architect reiken.

Oplossingsrichting

Op basis van het constructieperspectief is de volgende oplossingsrichting voorgesteld:

- De architect bepaalt de inhoudelijke kaders en criteria voor een oplossingsrichting in opdracht van het ICT-management
- Op basis hiervan geeft de Project Manager opdracht aan de ontwerpers tot het definiëren van de oplossingsrichting en het analyseren van de impact
- De Project Manager stuurt de ontwerpers aan
- De architect voert de inhoudelijke toetsing uit en mag een veto uitspreken, waarna

via escalatie op een hoger niveau een besluit wordt genomen

- De Project Manager beslist, mede op basis van het oordeel van de architect.

Op deze manier zijn de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties van alle rollen in lijn met elkaar en ontstaat duidelijkheid voor iedereen.

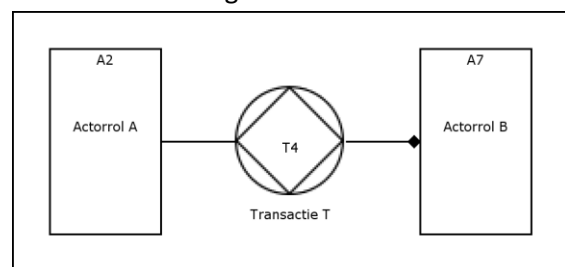
Maar hoe komen we tot een dergelijke oplossing? Door stap voor stap de rollen en hun samenwerkingspatronen te visualiseren in een Constructiemodel. In de volgende paragrafen gaan we hier dieper op in.

Het Constructiemodel

Een Constructiemodel visualiseert de constructie van de organisatie (het object van onderzoek). De primaire bouwstenen van een Constructiemodel vormen de *actorrollen* en de *transacties*.

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 3: Een Transactie T tussen Actorrollen A en B

Actorroll A is de 'initiërende actorrol' van transactie T: de initiator of opstarter van transactie T, de initiator is herkenbaar aan het ontbreken van de '♦' in de transactielijn.

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

Actorrol B is de 'uitvoerende actorrol' van transactie T: de uitvoerder van transactie T. De uitvoerder is herkenbaar aan de '♦' aan het eind van de transactielijn.

Een actorrol is een atomaire, ondeelbare mix van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en competenties. Ondeelbaar omdat die mix alleen geldt voor deze ene transactie en minimaal noodzakelijk is om de transactie uit te kunnen voeren. Door op dit elementaire niveau naar transacties en actorrollen te kijken, is een organisatie in staat om heel gericht afwijkingen te ontdekken en op te lossen.

Een actorrol is geen organisatiefunctie of -rol: organisatiefuncties en rollen zijn bundelingen van actorrollen.

Transacties en actorrollen vormen de basis voor het Constructiemodel.

Voorbeeld

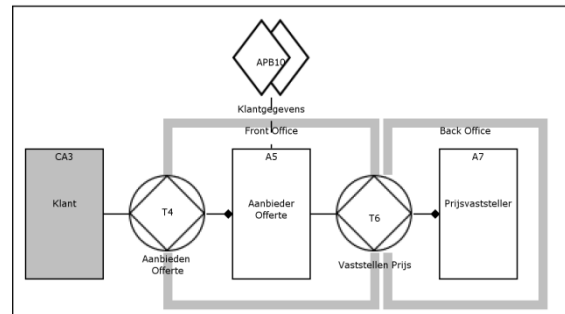
Een klant van een aannemersbedrijf vraagt om een offerte, hiervoor heeft de aannemer een Front Office ingericht. Voor de exacte prijsstelling wordt de Back Office ingeschakeld. Na het opstellen van de prijs maakt de Front Office de offerte compleet en levert die aan de klant

Figuur 4 toont dit (deel van het) Constructiemodel. Hierin zijn naast de actorrollen A5 en A7 en de transacties T4 en T6 de volgende componenten aangegeven:

- Een composite of samengestelde actorrol CA3, herkenbaar aan de grijze kleur. De Klant hoeft als externe actorrol niet uitgewerkt te worden tot op elementair niveau, deze kan samengesteld blijven
- De informatiebank APB10. Een verzameling gegevens die een actorrol

gebruikt of oplevert bij de betreffende transactie

- De organisatiegrens (Front Office, Back Office), meestal gebruikt om relevante afdelingen binnen de scope te onderscheiden.



Figuur 4: Een deel van een Constructiemodel

De naamgeving van actorrollen wijkt bewust af van bestaande functies en rollen om te blijven benadrukken dat het hier om actorrollen in individuele transacties gaat.

De constructienormen

Een correct-geconstrueerde organisatie voldoet aan objectieve constructienormen². Deze normen zijn nuttig bij:

- het toetsen van een bestaande organisatieconstructie
- het ontwerpen van een nieuwe of aangepaste organisatieconstructie.

We onderscheiden de norm voor transacties en de norm voor actorrollen.

² Proefschrift Rapid Enterprise Design, J.Mulder, TU Delft, April 2006

De norm voor transacties

Norm voor transacties

Iedere succesvolle transactie kent vijf volgordelijke stappen:

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

De praktische betekenis van deze norm is een *toetscriterium* voor iedere willekeurige bestaande transactie en een *ontwerpcriterium* voor nieuwe of te wijzigen transacties. Neem het voorbeeld T4 Aanbieden Offerte uit Figuur 4. Een succesvolle uitvoering van deze transactie kent de volgende stappen:

- a. Het verzoek: de klant vraagt de offerte aan en geeft daarbij concreet aan aan welke voorwaarden de offerte moet voldoen (zoals productspecificaties, een maximale prijs en de doorlooptijd)
- b. De belofte: de aanbieder offerte geeft aan dat hij het verzoek heeft ontvangen en dat en wanneer hij de offerte zal leveren
- c. De uitvoering: het opstellen van de offerte, waarbij de actorrol klantgegevens gebruikt. Dat de aanbieder offerte dit via de Back Office regelt, valt buiten het gezichtsveld van de klant en is voor de klant ook niet relevant. Het resultaat van deze stap is de offerte
- d. De verklaring: de aanbieder offerte levert de offerte formeel op aan de klant
- e. De acceptatie: de klant verklaart de offerte te hebben ontvangen

Alternatieve succesvolle transactiepaden

Een transactie wordt 'succesvol' genoemd als beide partijen hetzelfde begrip hebben over het resultaat van de transactie. Naast een transactie die leidt tot een positief resultaat (beide partijen weten dat de klant de offerte heeft ontvangen en geaccepteerd) zijn er diverse zogenoemde annuleringspaden mogelijk, situaties waarin de transactie succesvol wordt afgebroken.

Voorbeelden van succesvol afbreken:

- De klant doet een verzoek voor een offerte maar trekt dit verzoek weer in (intrekken verzoek), de aanbieder offerte gaat akkoord met het intrekken
- De aanbieder offerte geeft aan het product niet te kunnen of willen leveren (afwijzen verzoek), de klant gaat akkoord
- De aanbieder offerte bedenkt tijdens het maken van de offerte dat hij het product toch niet kan of wil leveren (intrekken belofte), de klant gaat hiermee akkoord
- De aanbieder offerte levert de offerte maar trekt die weer in (intrekken verklaring), de klant gaat hiermee akkoord.

Niet-succesvolle transacties door afwijkingen van de transactienorm

In de praktijk worden transacties lang niet altijd succesvol afgerond, er bestaat dan geen consensus over het resultaat: stappen ontbreken of zijn onduidelijk, het product voldoet niet aan de verwachtingen of ontbreekt in zijn geheel. Een dergelijke transactie beïnvloedt de performance van de organisatie onnodig nadelig.

Voorbeelden van niet-succesvolle paden:

- Er is niemand om de aanvraag tot een offerte in ontvangst te nemen (resultaat:

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

er komt geen offerte, de klant probeert het ergens anders)

- De criteria waaraan de offerte moet voldoen zijn onduidelijk (resultaat: de offerte voldoet kwalitatief niet aan de verwachtingen van de klant)
- De aanbieder offerte geeft niet aan dat het verzoek ontvangen is (resultaat: de klant loopt weg)
- De offerte wordt niet formeel aangeboden (resultaat: de klant realiseert zich niet dat er een offerte ligt en loopt weg).

De norm voor actorrollen

Norm voor actorrollen

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

Ook hier is de praktische betekenis een *toetscriterium* voor iedere willekeurige actorrol danwel een *ontwerpcriterium* voor nieuwe of te wijzigen actorrollen.

Neem weer het voorbeeld T4 Aanbieden Offerte uit Figuur 4. De transactie kan slechts succesvol zijn als beide betrokken actorrollen verantwoordelijk, bevoegd en competent zijn met betrekking tot deze transactie.

Niet-succesvolle transacties door afwijkingen van de actorrol-norm

Ook als de transactie op zichzelf correct is (aan de transactienorm voldoet), kan het eindresultaat teleurstellend zijn doordat een actorrol niet aan de norm voldoet.

Voorbeelden van afwijkingen op actorrol-niveau:

- De klant heeft of voelt niet de verantwoordelijkheid tot het opvragen van een offerte, er is binnen de klantorganisatie geen duidelijke afspraak over wie de offerte opvraagt (resultaat: er wordt geen aanvraag gedaan)
- De klant is niet bevoegd tot het opvragen van een offerte (resultaat: de klant wordt teruggefloten, de offerte leidt niet tot een opdracht)
- De klant is niet competent, heeft niet goed voor ogen wat het probleem is dat het product moet oplossen (resultaat: onduidelijke aanvraag leidt tot een niet-passende offerte)
- De aanbieder offerte is niet verantwoordelijk of voelt niet de verantwoordelijkheid voor het uitbrengen van de offerte, hij denkt dat een collega het gaat doen (resultaat: er komt geen offerte)
- De aanbieder offerte is niet bevoegd tot het afgeven van een offerte (resultaat: de offerte wordt teruggetrokken)
- De aanbieder offerte is niet competent tot het uitbrengen van een offerte (resultaat: een slechte offerte).

Elementaire Constructiefouten

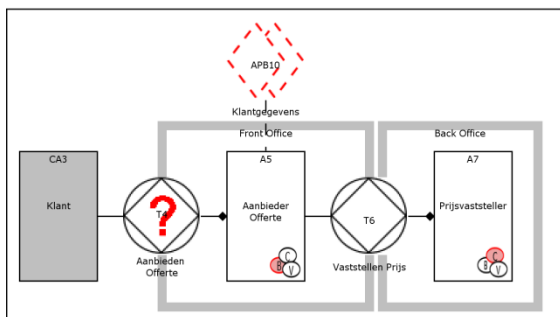
We noemen de bovengenoemde afwijkingen Elementaire Constructiefouten (ECFs). Ze komen boven water door een gestructureerde analyse van de betrokken transacties en actorrollen. ECFs worden in een Constructiemodel gevisualiseerd. Figuur 5 toont het Constructiemodel van Figuur 4 maar nu met (als voorbeeld) de volgende ECFs:

- De actorrol prijsvaststeller heeft niet voldoende competenties om de prijs

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

correct vast te stellen (rode 'C' in actorrol A7)

- De actorrol aanbieder offerte blijkt niet bevoegd om een offerte af te geven (rode 'B' in actorrol A5)
- De klantgegevens zijn niet actueel (rode gestippelde informatiebank)
- De oplevertermijn voor de offerte was onvoldoende duidelijk (rood vraagteken in transactie T5).



Figuur 5: Constructiemodel met Elementaire Constructiefouten

We voorzien een dergelijke visualisering van Elementaire Constructiefouten van een verdere analyse:

- We beschrijven iedere ECF eenduidig, zodat helder is wat er precies fout gaat met de betreffende transactie, actorrol of informatiebank
- Vervolgens beoordelen we de impact van deze ECF, te weten het gevolg of de risico's voor de performance
- We clusteren samenhangende ECFs tot op een voor de opdrachtgever herkenbaar niveau (mits dit voor de opdrachtgever verduidelijkt): we noemen een dergelijk cluster een weeffout. In dit geval zou de weeffout kunnen zijn: 'Uitgebrachte offertes zijn vaak kwalitatief onder de maat door onduidelijke afspraken met de klant, niet-actuele klantgegevens,

ontbrekende middelen bij de Back Office en vage bevoegdheden in de Front Office'

Deze paper benoemt hierboven aan de hand van het voorbeeld slechts enkele mogelijke ECFs. Er bestaan in totaal 22 ECF-typen. Een overzicht en beschrijving van alle bestaande ECFs is te vinden in de technical paper 'Elementaire afwijkingen in organisatie-constructies'³.

De gedetailleerde en geprioriteerde beschrijving van ECFs, met aangegeven impact op de organisatie en de clustering in weeffouten, geeft de organisatie een fijnmazig handvat om:

- te prioriteren
- verbeteringsvoorstellen te formuleren en opnieuw te toetsen tegen de normen. Deze voorstellen zijn fundamenteel van aard omdat ze de achterliggende, elementaire oorzaken werkelijk adresseren
- verbeteringsvoorstellen te prioriteren
- verbeteringen vervolgens gedoseerd door te voeren.

Conclusie

De principes van Enterprise Engineering bieden organisaties een nieuw perspectief voor het fundamenteel verbeteren van hun performance: het constructieperspectief. Door een organisatie te zien als een sociaal systeem van *mensen* die met elkaar *samenwerken*, kunnen we samenwerkingspatronen ontwerpen of verbeteren op basis van een objectief, universeel normenkader.

³ Technical Paper 'Elementaire afwijkingen in organisatie-constructies', november 2013, op verzoek te verkrijgen bij Delta Change Consultants

Technical paper: Performanceverbetering door het ontwerpen van samenwerking

In tegenstelling tot het uitgaan van de functie of de structuur van een organisatie wordt hiermee de interne werking van de organisatie in detail blootgelegd. Hierdoor zijn de verbeteringen fijnmazig, fundamenteel en blijvend van aard.

De auteur

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 diverse terreinen.

Feedback

U bent van harte uitgenodigd tot het geven van feedback op een van de volgende emailadressen: theo.janssen@deltacc.nl of peter.brouwer@deltacc.nl.