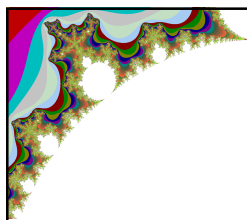


Rob Zuiderhoudt

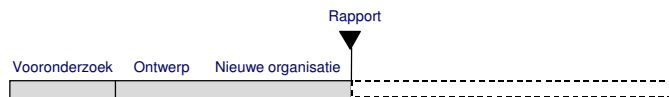
Organisatie-adviseur: www.robzuiderhoudt.nl

Op zoek naar Synergie, omgaan met onoplosbare problemen

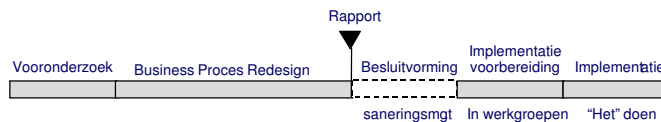


De fasering in het klassieke organisatieveranderproces

De jaren zestig:

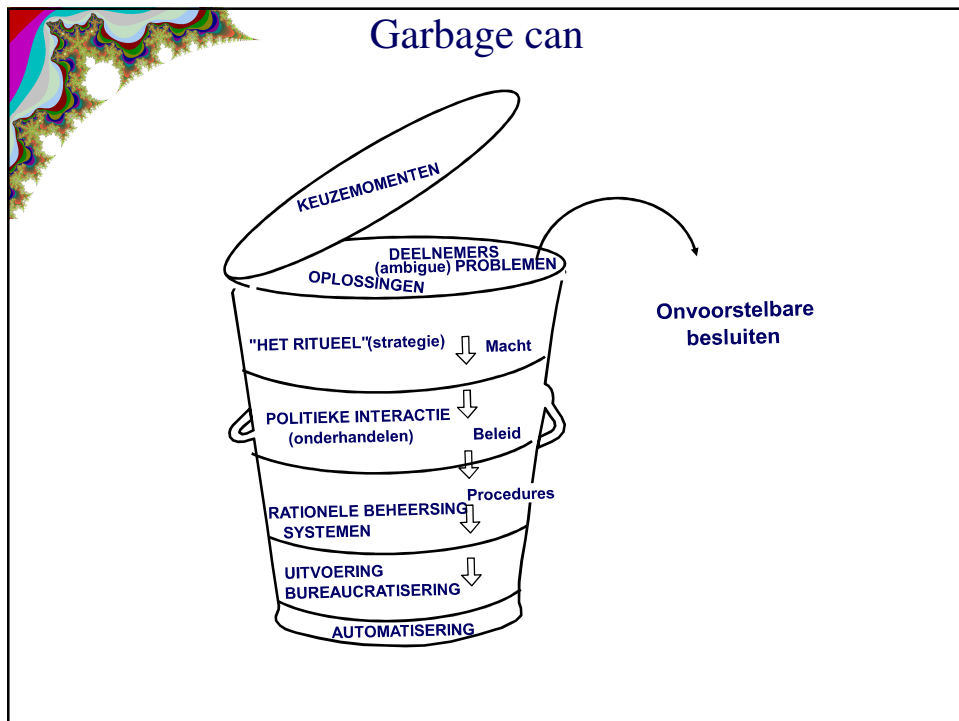
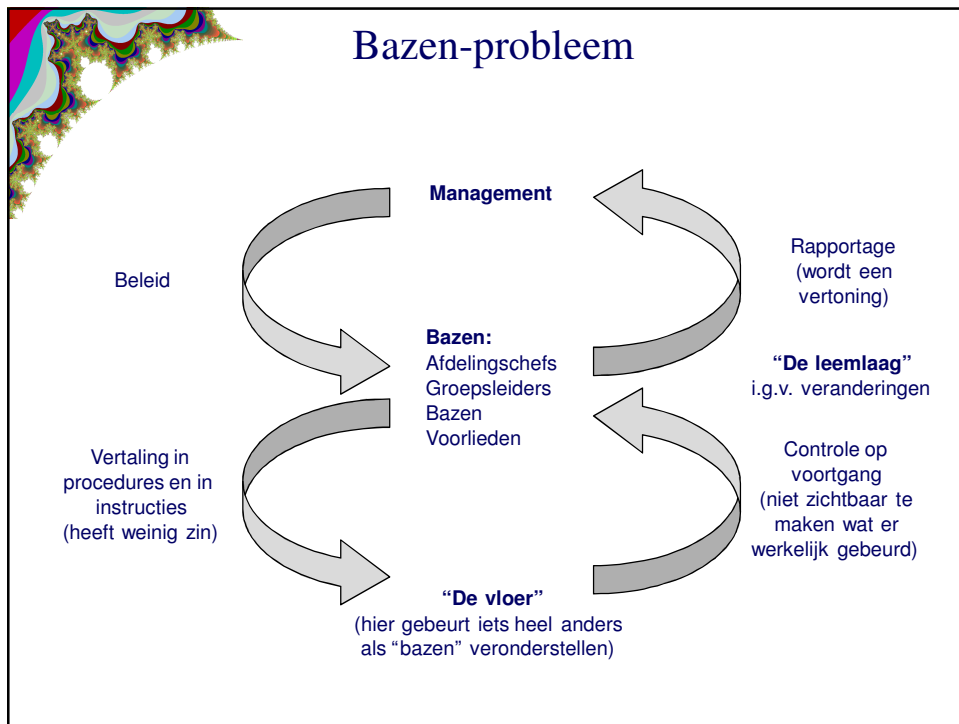


De jaren zeventig
tot heden:



Waar het vaak fout gaat in de perceptie van de adviseur

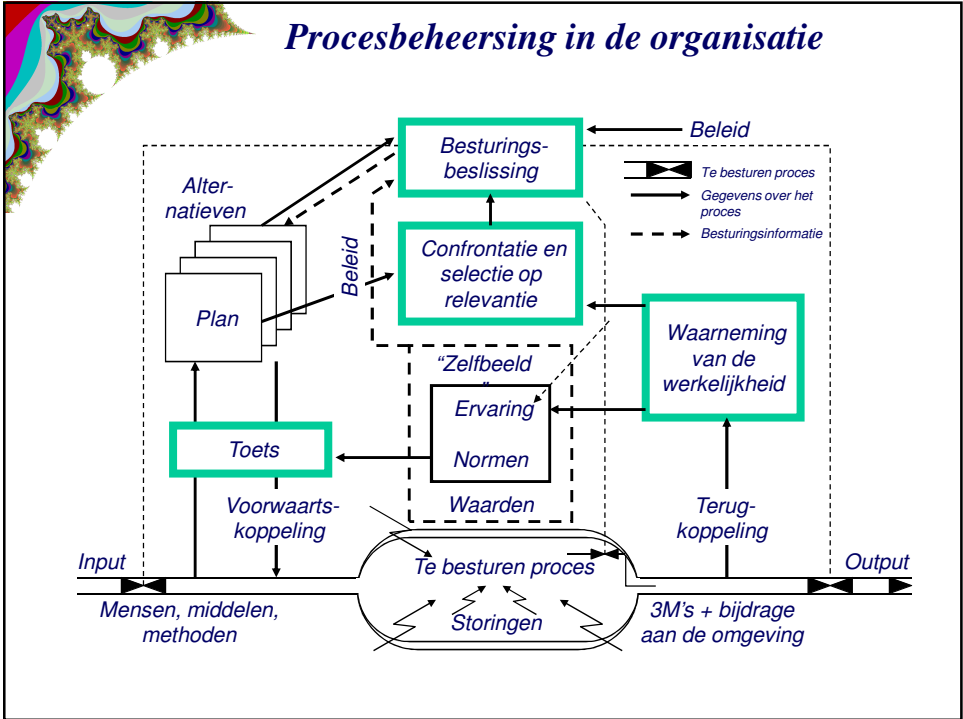


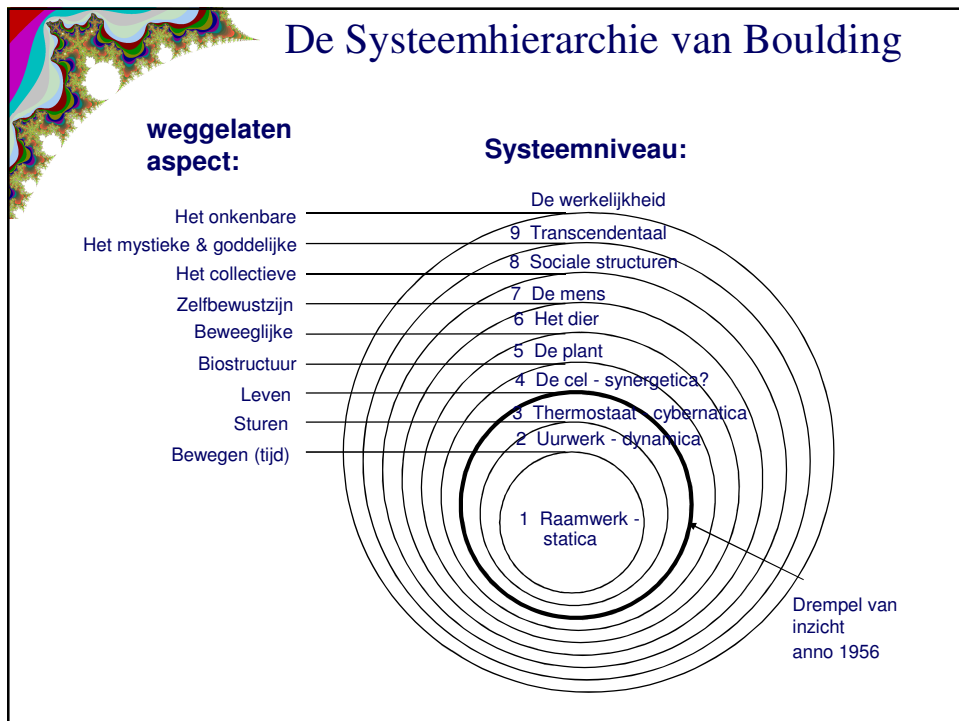
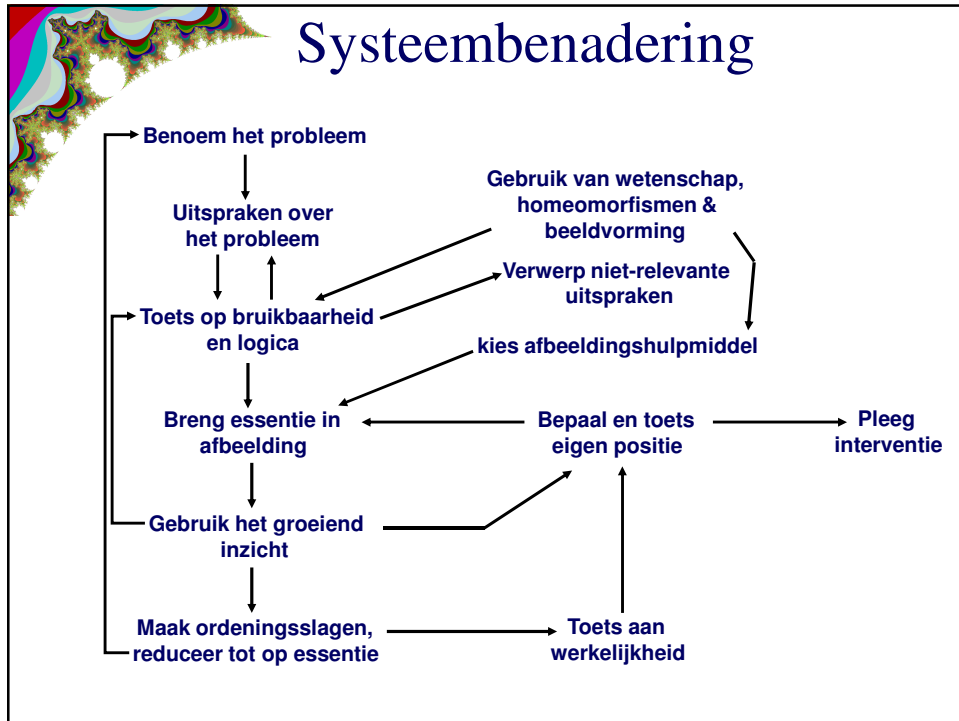


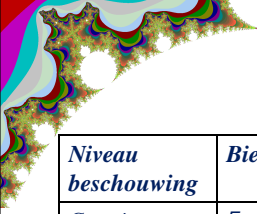
Technische

Technisch systeemontwerp		Sociaal systeemontwerp = C			
		Materiële component		Immateriële component	
A	Objectontwerp (product)	Ca	Blauwdruk voor A&B	Ongrijpbare, onkenbare en niet maakbare ideeën meningen, opvattingen, en gevoelens van betrokkenen over A, B, Ca, Cb, Cc	
B	Realisatieontwerp (productie)	Cb	Veranderplan		
C	Ontwerpproces voor A&B	Cc	Aanpak (van de verandering)		
			<i>Wisselwerking en verwevenheid!</i>		

Alter-natieven

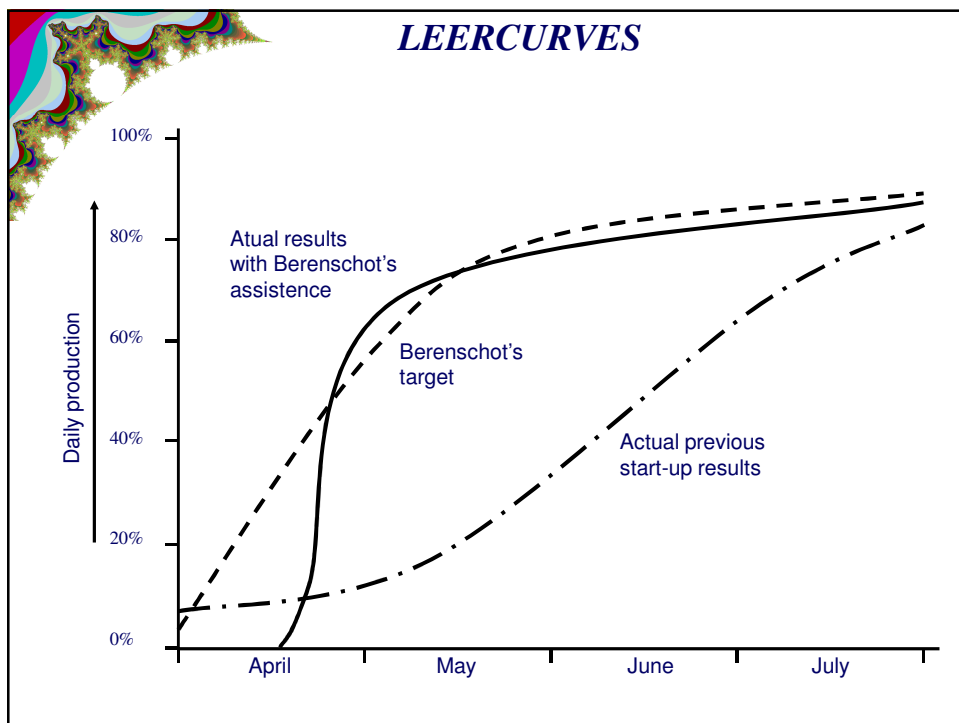


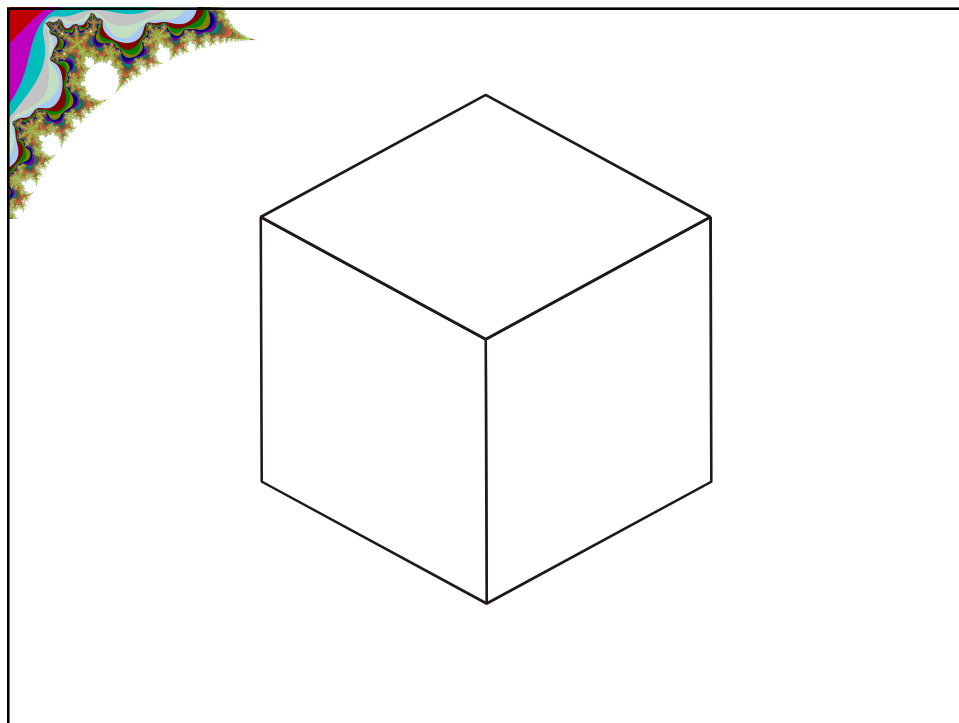
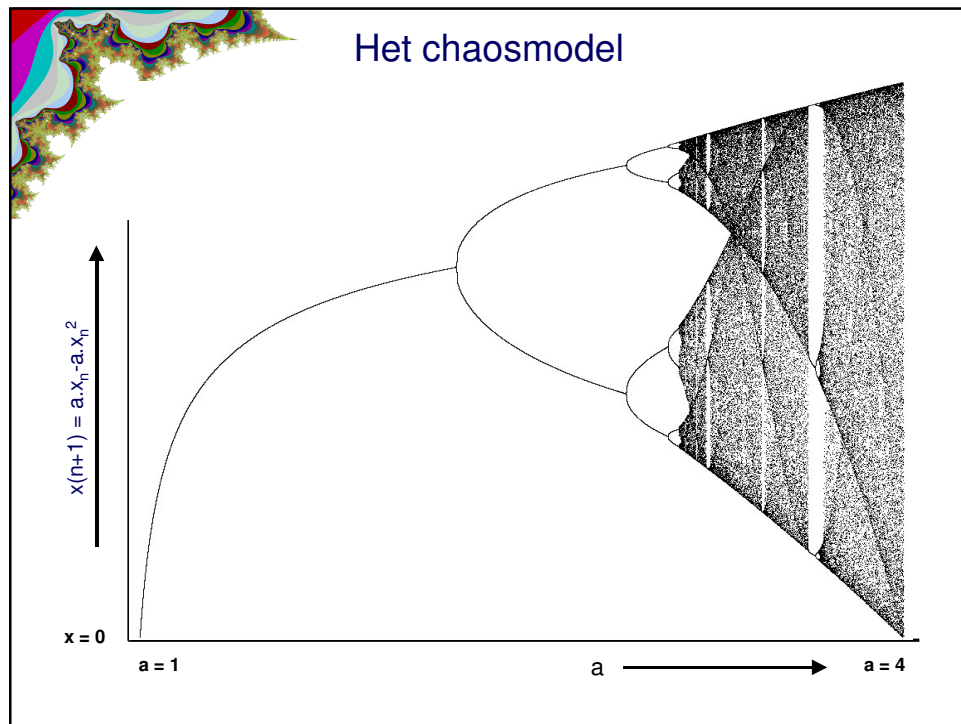


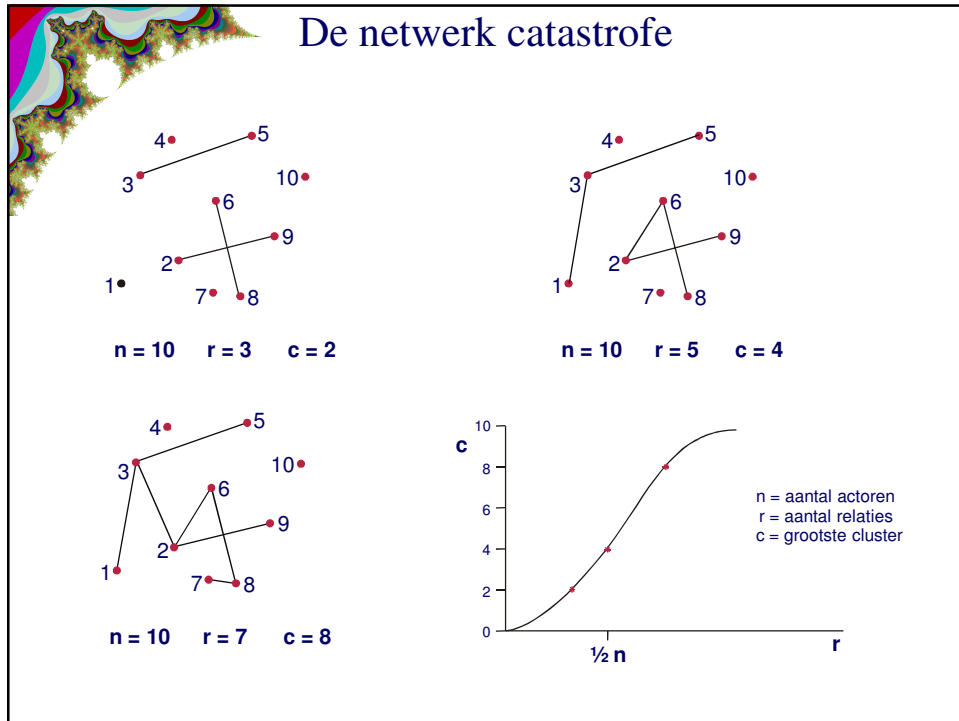


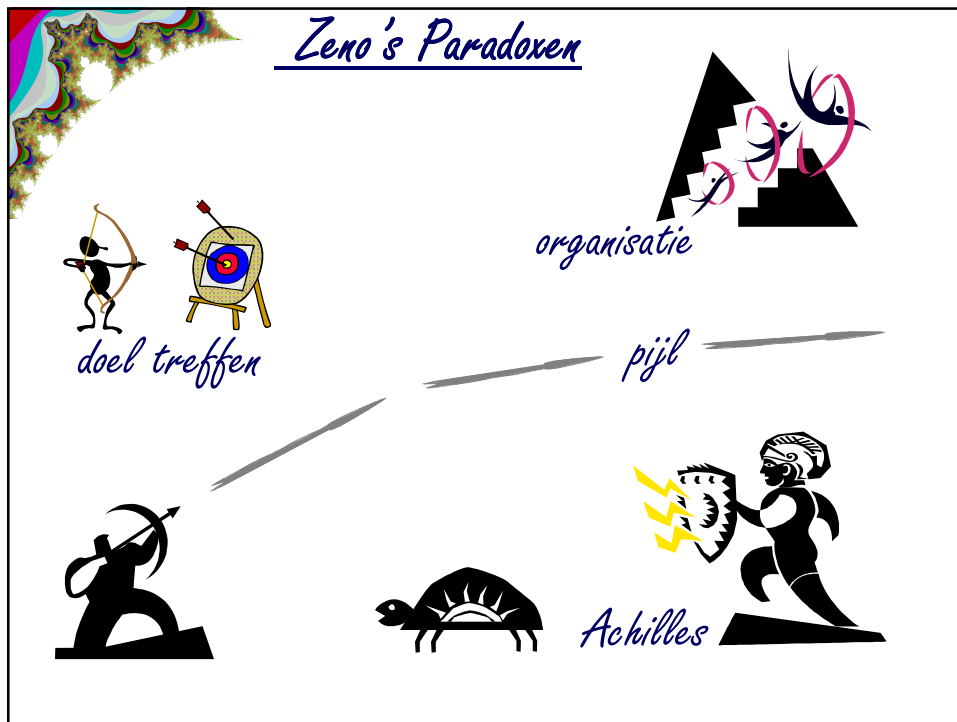
De opofferingen bij toenemend inzicht

Niveau beschouwing	Biedt inzicht in:	Met onvermijdelijke reductie door opoffering van:
Genetica	Emergentie, creatie, het ontstaan van nieuwe ordeningen in onderlinge competitie	Causaliteit: (creatie heeft geen oorzakelijke verklaring nodig)
Synergetisch (zelfordenend)	Ontstaan van Synergie middels zelfordening Fractale causaliteit bij verandering van ordeningen in organisaties	Voorspelbaarheid, beheersbaarheid en maakbaarheid van veranderingen in organisatie
Cybernetisch (doelgericht)	Beïnvloeding middels de voorspelbaarheid van een object op een traject met beheersen en sturen. Doelgerichtheid en maakbaarheid van ontwikkelingen	Dynamiek van alle invloeden en fluctuaties
Dynamisch (bewegend)	Causaliteit: oorzaak met voorspelbare gevolgen Specifieke objecten in processen; cycli; beweging in de tijd	Willekeurig (alle) objecten op alle momenten in de tijd
Statisch (dingen)	Rationele begrippen: Elementen en aspecten in catalogi en encyclopedieën	gevoelens







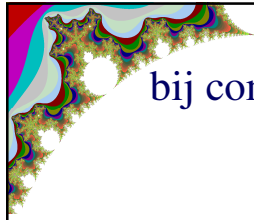


WAT IS SYNERGIE ?

Synergie is energiebesparing in interacties “als ‘t klikt”
 Gaat vaak gepaard met creaties, meer resultaat en andere werkwijze

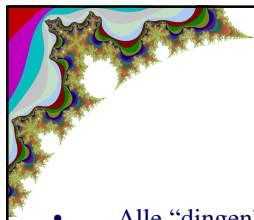
Het zoeken naar Synergie overtreft:

- het Angelsaksisch doelgericht, **daadkrachtig** dingen tot stand brengen
 - Gevaar is: Synergievernietiging of Synergie op de verkeerde plaats
- Rijnlands polderen in democratische **overlegcultuur** (twijfelen,afwachten)
 - Gevaar is: kans voorbij laten gaan, geen synergie, synergievernietiging
- Zoeken naar Synergie is:
 - Problemen, stagnaties, niet samenwerken enz. **onderkennen**
 - Overall met iedereen **actief zoeken** naar oplossingen
 - Communiceren met **andersdenken**, uit eigen verantwoordelijkheid
 - Kansen en context** scheppen voor het vinden van Synergie



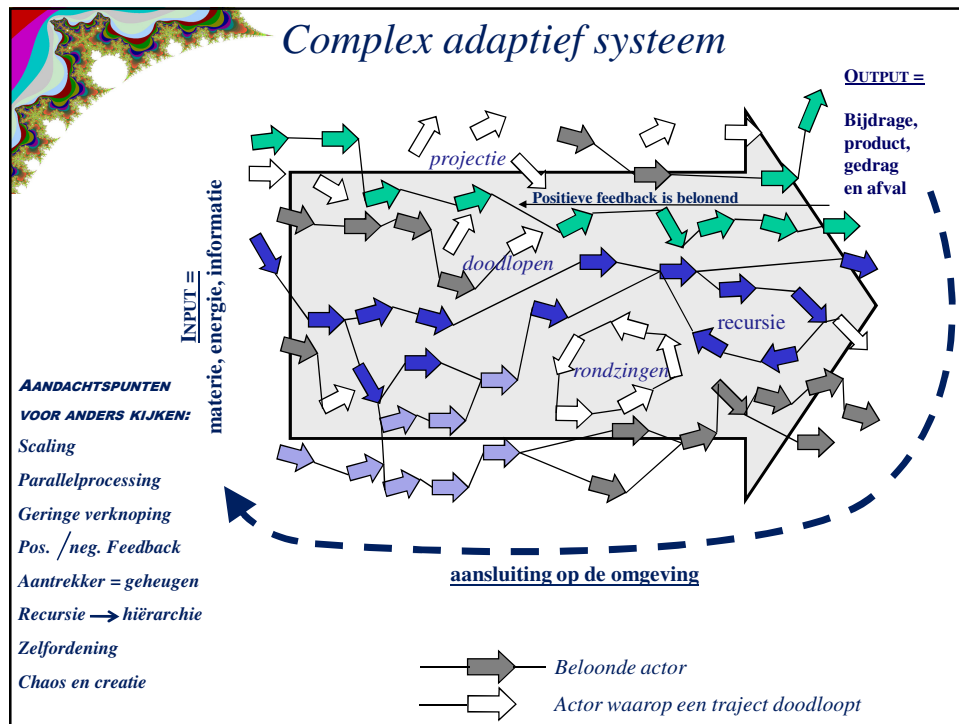
Nieuwe begrippen bij complexe dynamiek in de organisatie

- Synergie, emergentie, creatie, innovatie
- Zelfordening, voorkeursfluctuaties, recursie, opzwepen,
- Fractale causaliteit, discontinuïteit, niet lineair
- Aantrekker, collectief coherent gedrag, coalitievorming
- Delen van macht, langs de rand van de chaos
- Verstarring, repressie, regressie, chaos, kiem,
- Doorbreker, omslagindicator
- Redundantie, randvoorwaarden,
- Maakbaarheid, primaire – en secundaire golf
- Domme en intelligente of adaptieve organisatie



Op zoek naar Synergie *eerst anders leren kijken*

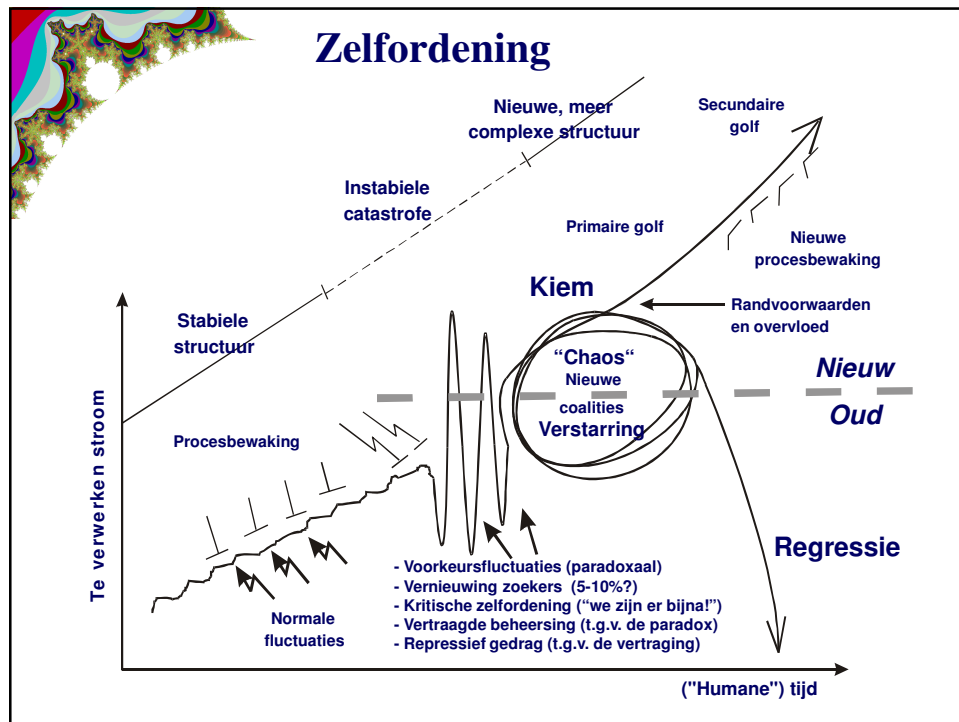
- Alle “dingen” zijn feitelijk input/output processen met de omgeving
- CAS: het netwerk van snelle stromen, tussen en door trage dingen
- Kenmerken van het netwerk:
 - **parallel-processing** daarom lijkt het volgende punt onherkenbaar
 - **geringe verknoping** sterk beperkte, maar onmiskenbare keuzevrijheid
 - **aantrekkers** fluctuatie dempen, suggestie van beheersing
 - **recursie** vicieuze cirkels , kunnen dempen of opzwepen
- Kenmerken van het proces door het netwerk:
 - negatieve en **positieve feedback** respectievelijk: controle of opzwepen
 - **chaos** en discontinuïteit leiden tot fractale causaliteit
 - **zelfordening** overwint verstarring, kans op regressie
 - **emergentie** = creatie ontdekken van synergie



Virussen zichtbaar maken om te elimineren

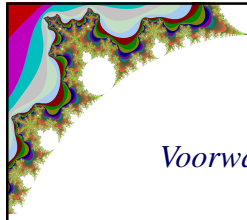
enkele voorbeelden:

- “Denk-niet-na-maar-dender-door” virus
- “We-mogen-er-weer-niet-uitkomen” virus
- “Schrijf-veel-maar-lees-niets” virus
- “Toestemming-na-opdracht-vragen” virus
- “Spaar-of-verheerlijk-jezelf” virus
- “Volg-liever-de-regel-dan-actie-te-nemen” virus



Enkele proceskemerken voor verstarrings diagnose

	Beheersing	Chaos	Verstarring
Actie	Doelgerichte activiteit efficiënt en effectief	Toenemende zoekende activiteit	Chaos zonder uitzicht op verandering
Functionaliteit	Systemen zijn nuttig Afspraken hebben zin	Systemen en beheersing werken trager	Niet nakomen van afspraken
Causaliteit	Proportioneel verband tussen actie en reactie	Kleine oorzaken hebben grote gevolgen	Krachtige maatregelen, gering effect
Regels	Regels zijn adequaat	Regels blijken niet adequaat	Oneigenlijk gebruik van regels
Tolerantie	Fouten te overzien door zorgvuldigheid	Ogenueanceerde beheersing	Geen tolerantie, geen respect voor ongewenst experiment
Redenering	Simpele logische redeneringen blijken adequaat	Paradoxen en cirkelredeneringen	Onbalans tussen inhoud en proces
Feiten	Besef van goed of fout	Feiten onder ogen zien	Ontkenning (van chaos) feiten
Opvattingen	Eens over belangrijke punten	Divergente opvattingen	Afhaken, erbij neerleggen
Vragen	Keuze in geval van twijfel	Verskillende antwoorden op cruciale vragen	Geén antwoord op cruciale vragen
Extern beeld	Verantwoording kunnen afleggen	Niemand verantwoordelijk?	Onderhuids gaan
Taal	Logisch, eenduidig, betrekkelijk eenvoudig	Komisch, dubbelzinnig en ludiek	Niet afgemaakt, verhullend en gezeur
Gevoel	Productief	Spannend	Saaï, beklemmend
Instelling	Een doel bereiken	Hoop doet leven	Toenemende angst voor catastrofe
Vraag naar inhoud	Vragen?... Geen vragen	Waar gaat het naartoe?	Waar zit het op vast?



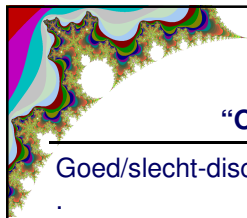
Doorbreker

Voorwaarden voor toepassing:

Gelegitimeerd en op de juiste locatie en timing

Georiënteerd vanuit specifieke randvoorwaarden

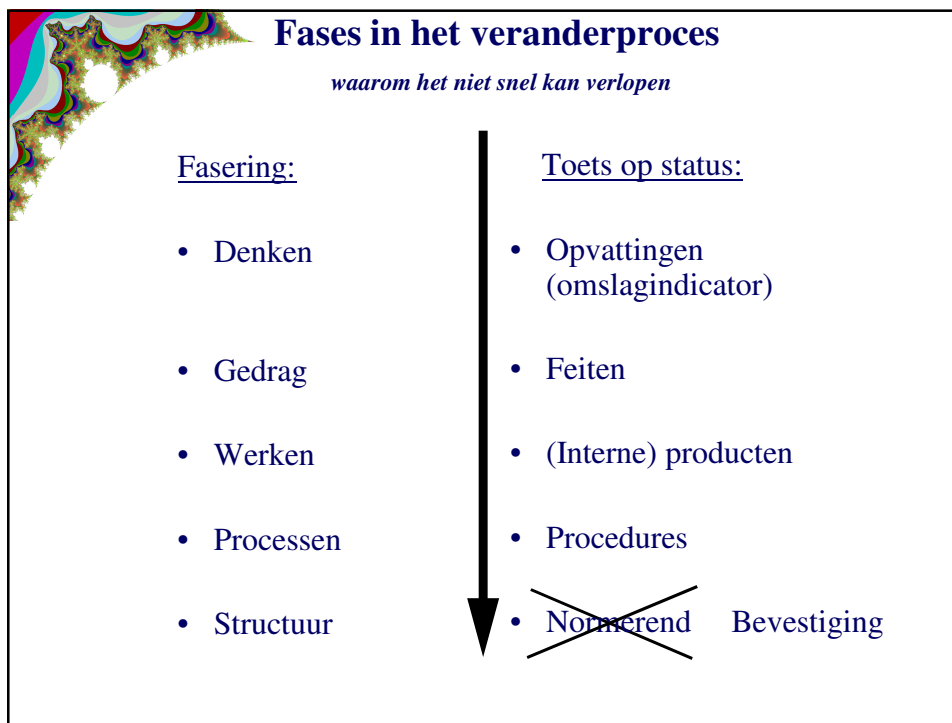
- Potentiaal of Druk
- Onacceptabel
- Suggesties voor nieuw



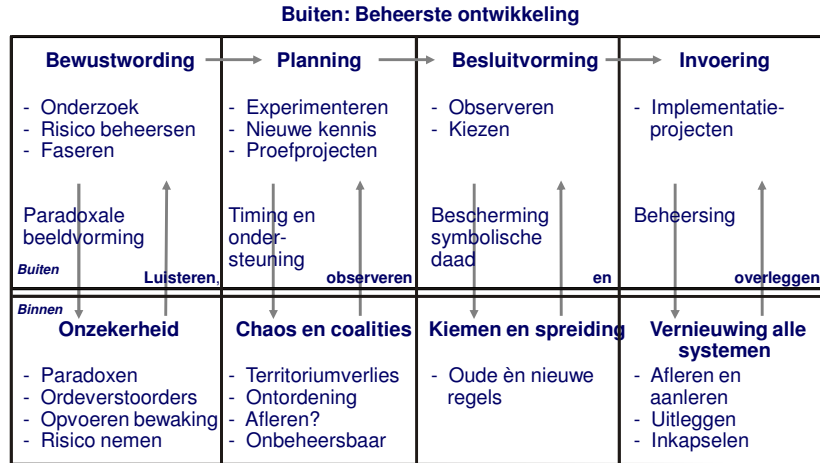
Omslagindicator

“Oud”	“Nieuw”
Goed/slecht-discussie vermijden .	Confrontatie oud-nieuw om bedoeling te verklaren
Elementen van de doorbreker ontkennen	Doorbreker hanteren .
(Oude) gelederen sluiten	Gelederen doorbreken
Verschuilen achter collectief	Nieuwe coalities vormen
Beroep op ervaring, regels en ethiek .	Fantaseren over de toekomst vanuit nieuw perspectief
Waarschuwen voor risico's	Risico's nemen als uitdaging
“Nieuw” doen we al	“Oud” van “Nieuw” onderscheiden
Vertrouwde “spelletjes” spelen	Dilettantisme
Meer van hetzelfde	Experimenteren met iets totaal anders

Omslagindicator van de BU: “Systemen”	
“OUD”	“NIEUW”
Managers geven opdrachten en controleren de realisatie	Managers dagen hun medewerkers uit en onderhandelen over de prestaties
Specialisten tonen hun onmisbaarheid aan in de complexiteit van door hen gemaakte procedures	Specialisten maken procedures transparant en zichzelf in de projecten overbodig
Ten opzichten van functie – en taakbeschrijvingen van vroeger verandert er eigenlijk niets in het werk	Het belangrijkste werk vinden wij het oplossen van problemen, dat stond vroeger nooit in je functie – of taakbeschrijving
Voor alle problemen horen management en staf regelingen en procedures te ontwikkelen	Iedereen wordt uitgedaagd om op grond van zijn competentie problemen op te lossen
Iedereen moet zelf vragen om de juiste directieven uit de lijn of de staf	Generieke oplossingen voor problemen worden op intranet gepubliceerd
De beheerscyclus voor projecten duurt vaak langer dan 6 weken	De stuurcyclus van EPB is 2 weken
Spanningen in de organisatie worden opgelost en de oorzaken vervolgens weggenomen	Spanningen dagen ons uit om extra winst te maken
EPB/EPS voeren we in omdat ons dat geadviseerd wordt; ons werk verandert er niet door	EPB/EPS biedt een simpele toets op ons projectmanagement, waarmee we willen leren te excelleren



Buiten & binnen een veranderend domein

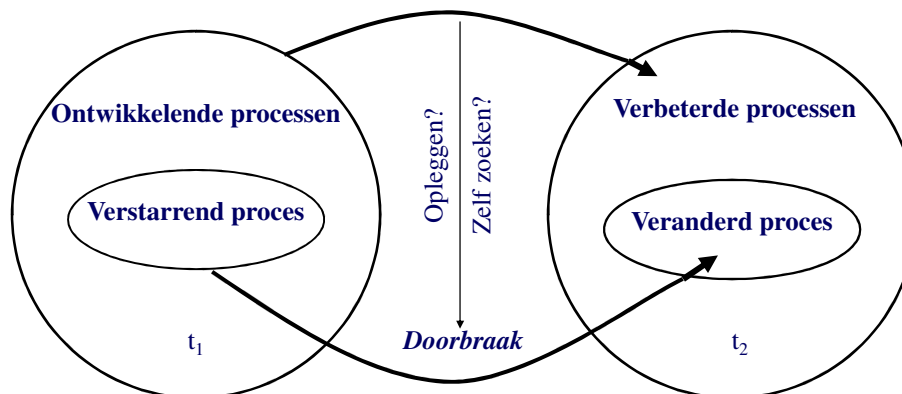


Binnen: Chaotische en discontinue veranderingen

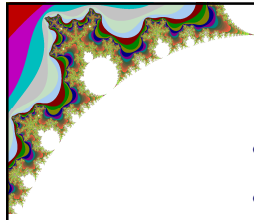
Ontwikkelen & Veranderen

Uitgangspunten voor diagnose

*Conditie voor maakbaarheid
Planmatige ontwikkeling*

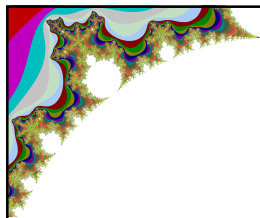


*Conditie voor 't zoeken naar oplossingen
met een nieuwe werkwijze*

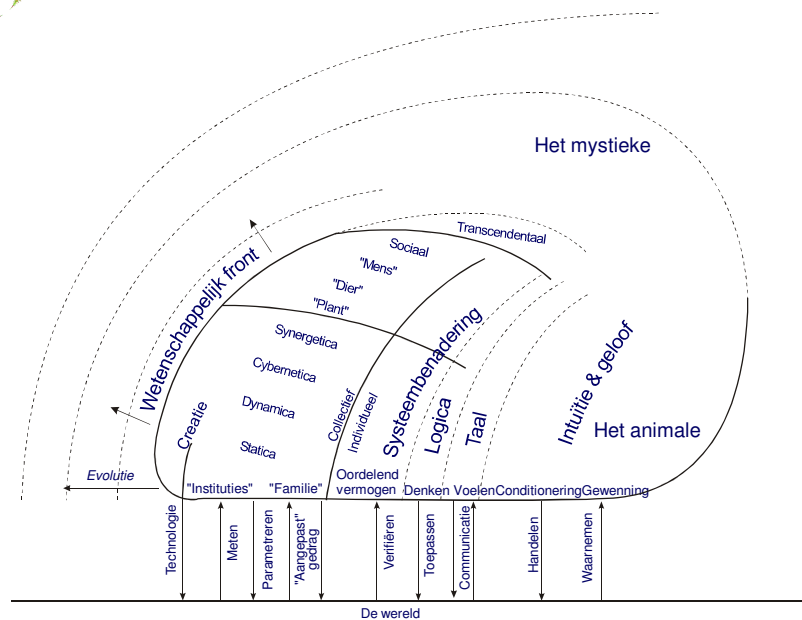


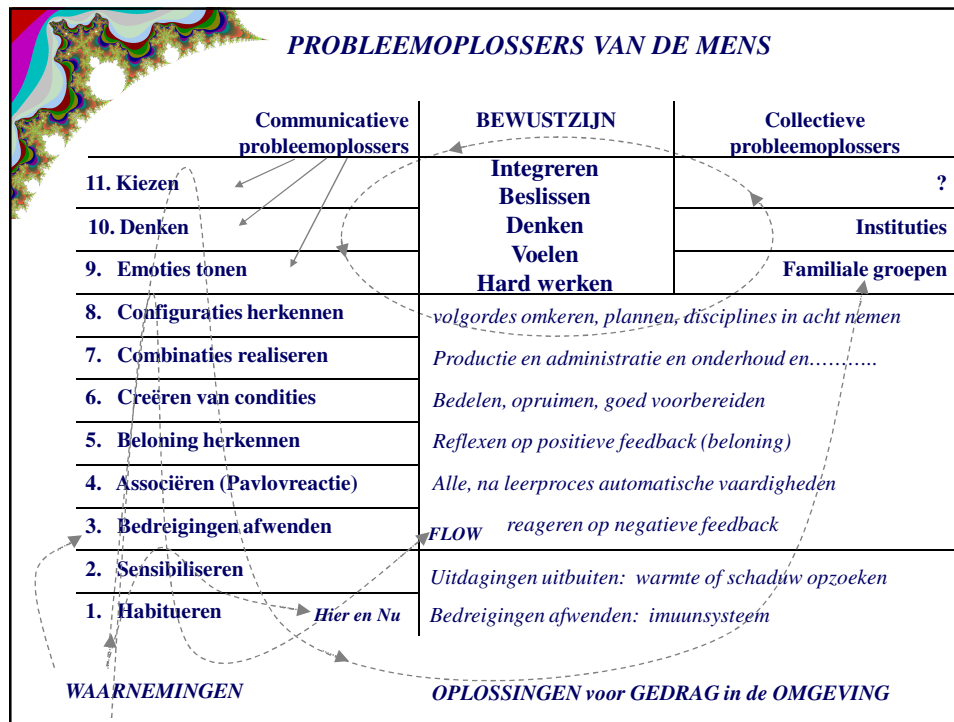
Verander - aanpak

- Betrokken raken
- Krediet opbouwen
- Verstarring lokaliseren
- Legitimering vaststellen
- Doorbreker toetsen
- Oriëntatie vaststellen
- Interventieplan uitvoeren
- Vernieuwingszoekers inschakelen
- Doorbraak verankeren
- Interventie proces loslaten



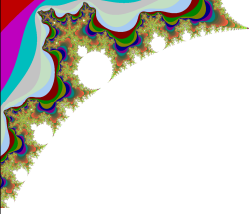
Probleemoplossers van de mens





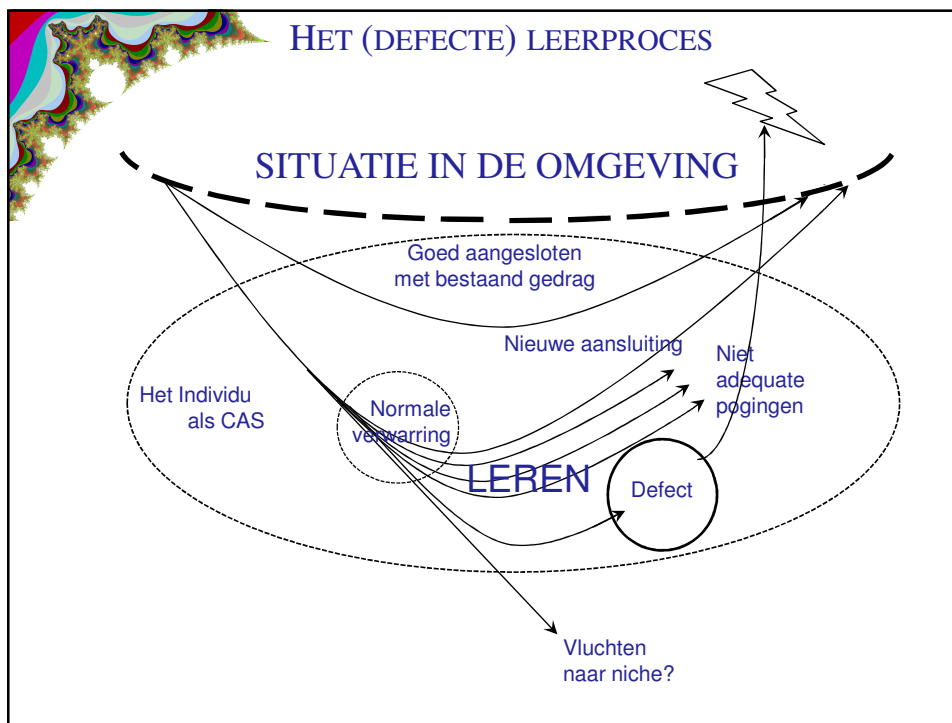
**Geconditioneerde reflexen, onbewust werkende
PROBLEEMOPLOSSERS VAN DE MENS**

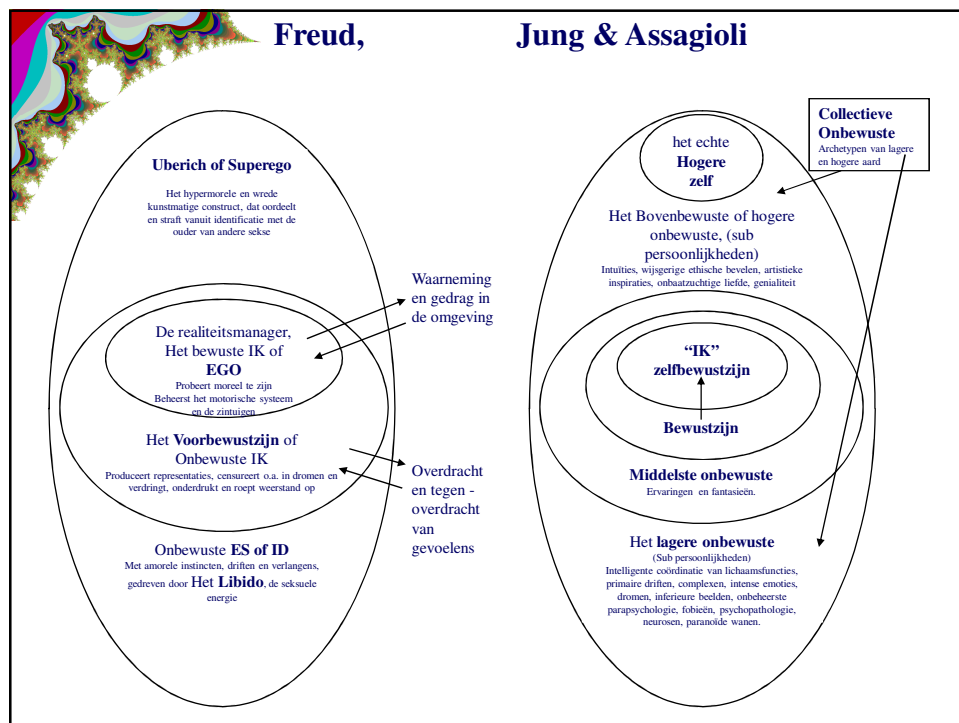
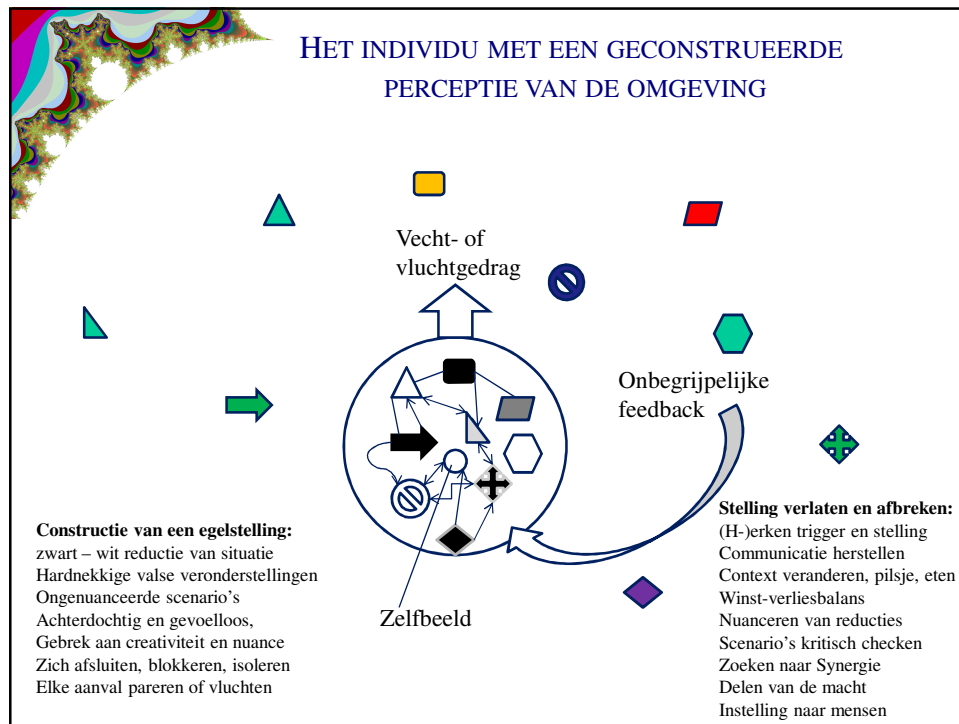
Het onbewust herstellen van de aansluiting met de omgeving door middel van:	Gevoel bij het mislukken van het herstel van de aansluiting
<i>Samenvattend: Hard werken</i>	<i>nutteloos</i>
Discipline, verleggen prioriteit, empathie	In de war
Onderscheiden van hoofd en bijzaken	Overbelasting
Bedelen, opruimen, persoonlijke verzorging	Teleurstelling
Uitbuiten belonende omstandigheid	Verongelijkt
“alle” Vaardigheden	Mislukt (shit !)
Afwenden van bedreigingen	Angsten

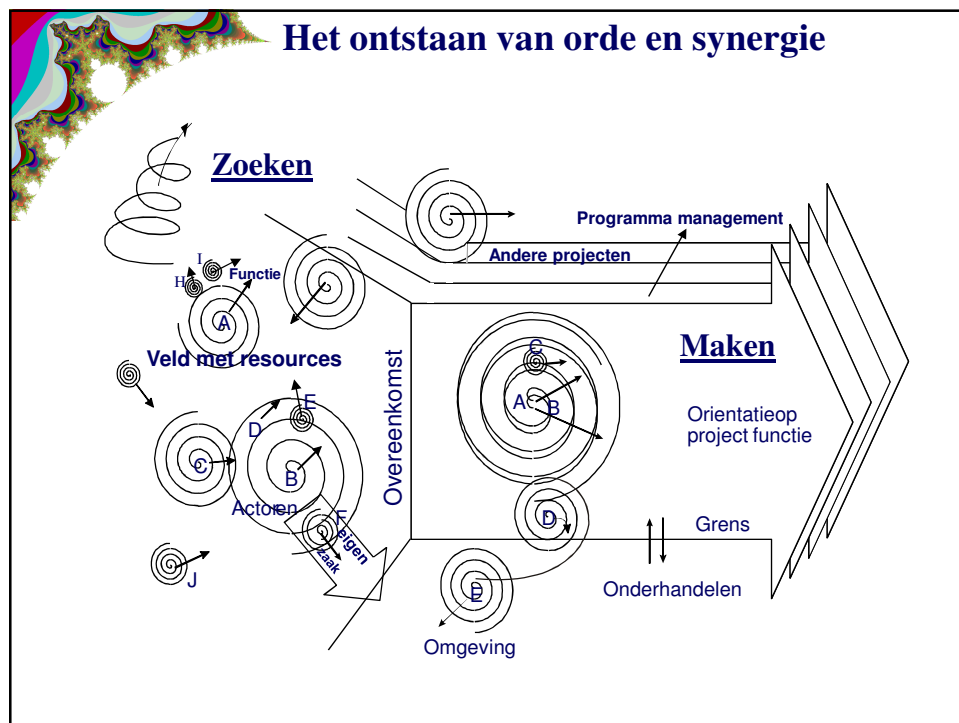
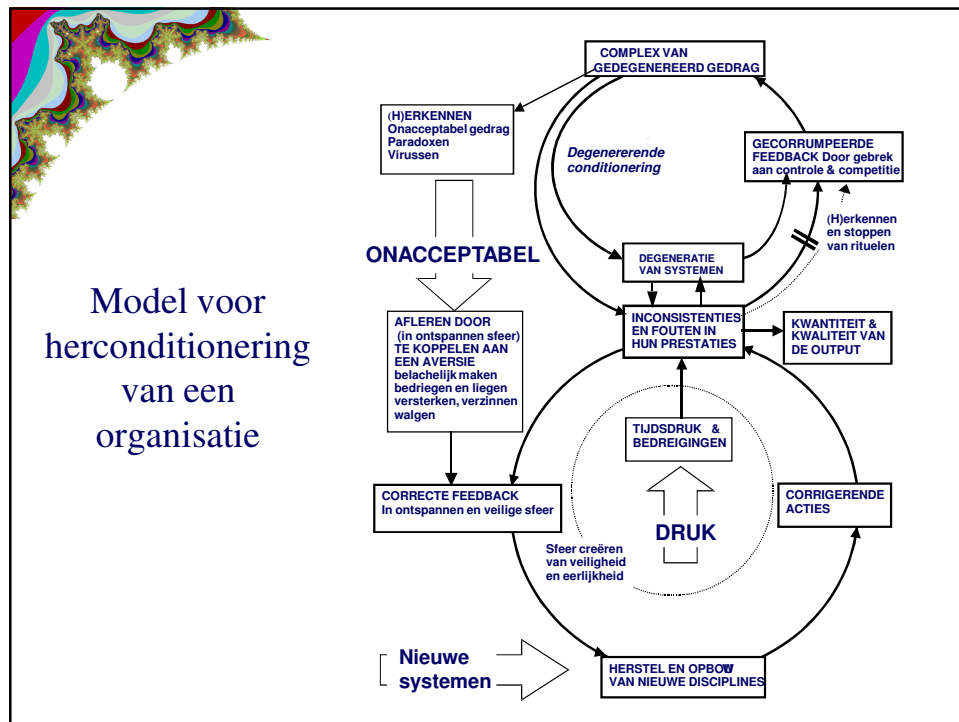


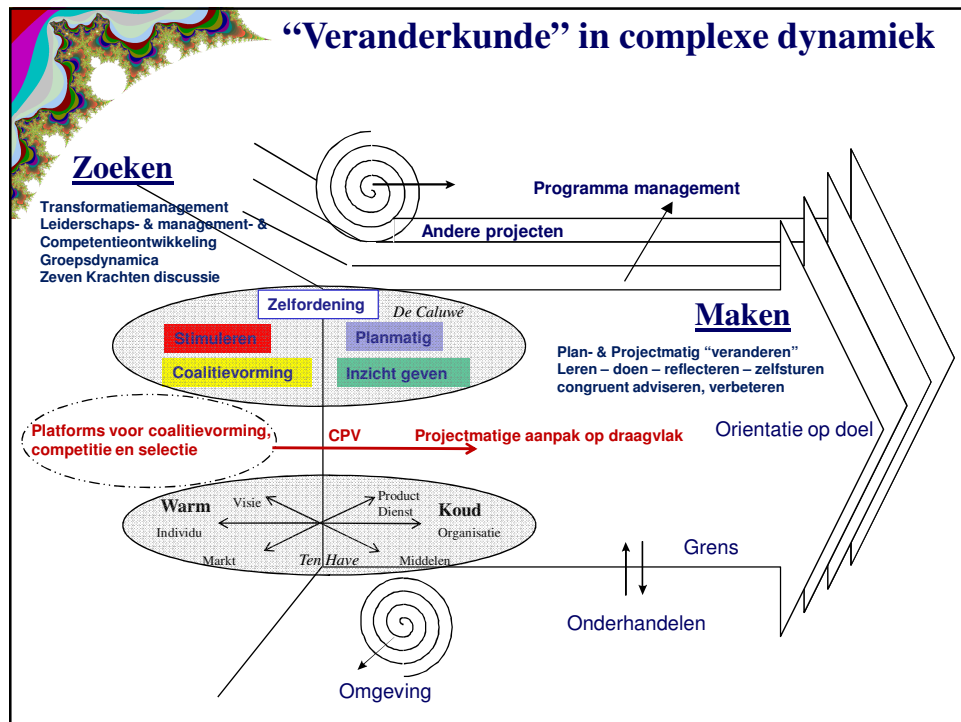
Verstarringen herkennen

<u>ADAPTIE SYSTEMEN:</u> • gewenningen • conditioneringen • gevoel met emoties • denken met ratio's • oordelend vermogen • familiale groep • instituties	<u>SOORTEN VERSTARRINGEN:</u> • ziekten • onbewust disfunctioneren • niet willen of kunnen • niet begrijpen • verkeerde keuzes • “culturele” virussen • op dood spoor
--	---



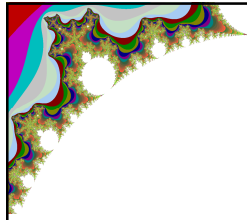








-
- ### Conditie voor maakbaarheid
- Een “**zuivere coalitie**” met **draagvlak** en een beeld van:
 - Het **Object** dat gemaakt zal worden
 - De **Functie(s)** die het object zal dienen te vervullen
 - **Concepten** voor de functievervulling en het maakproces
 - Afwezigheid voor zover bekend van **Killers** (dooddoeners)



Conditioes voor het zoeken naar oplossingen

- Potentiaal verschillen, spanningen, stromen, druk
- Voorkeursfluctuaties (nieuwe aantrekkers)
- Redundantie (ruimte, tijd, geld, markt, mensen, kennis enz.)
- Gunstige randvoorwaarden
- Vaardigheid in het doorbreken van verstarrende condities !



Op orde brengen en houden van de organisatie met:

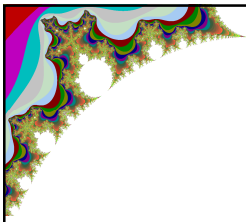
Beheersing

- Enkelingen stellen de doelen, regels en grenzen voor alle anderen
- Enkelingen bewaken alle anderen in een opgelegde orde
- Simpele (thermostaat) logica
- Veranderen door nieuwe doelen te stellen

Aantrekker

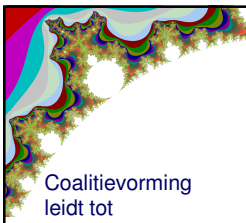
- Vaak strijdige regels, die bij allen tussen de oren of in het ruggenmerg zitten
- Alle betrokkenen handhaven dezelfde orde
- Complexe (paradoxaal?) logica
- Veranderen na doorbreken van oude, en vinden van nieuwe aantrekker

Voorbeelden: - "de beste van de wereld worden"
- "Meer met minder"
- Accountmanagement: verkopen, vriendschappelijk, dubbel



Hiërarchie

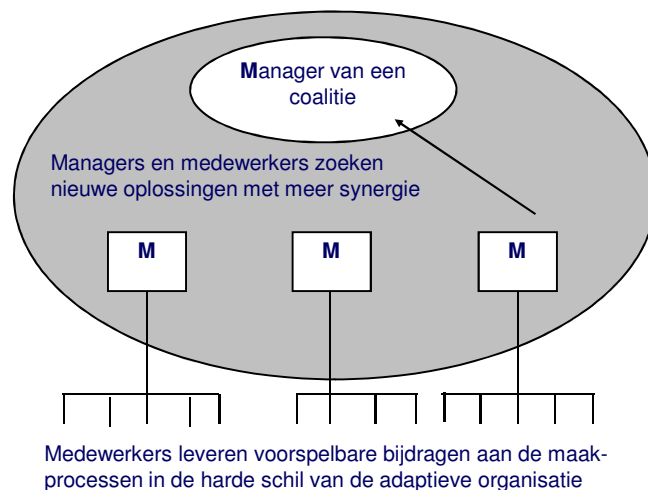
- Autoritaire hiërarchie
 - Maakbaar
 - Taakverdeling top – down
 - Voorspelbaar en beheersbaar
 - Besturingsorgaan
 - Plan, controle, norm, beleid
 - Innovatie onderdrukken
- Sympathieke hiërarchie
 - Zelfordening
 - Macht delen, bottom – up
 - Aantrekker in proces
 - Collectief coherent gedrag
 - (“strijdige”) regels
 - Innovatiedruk op elk niveau

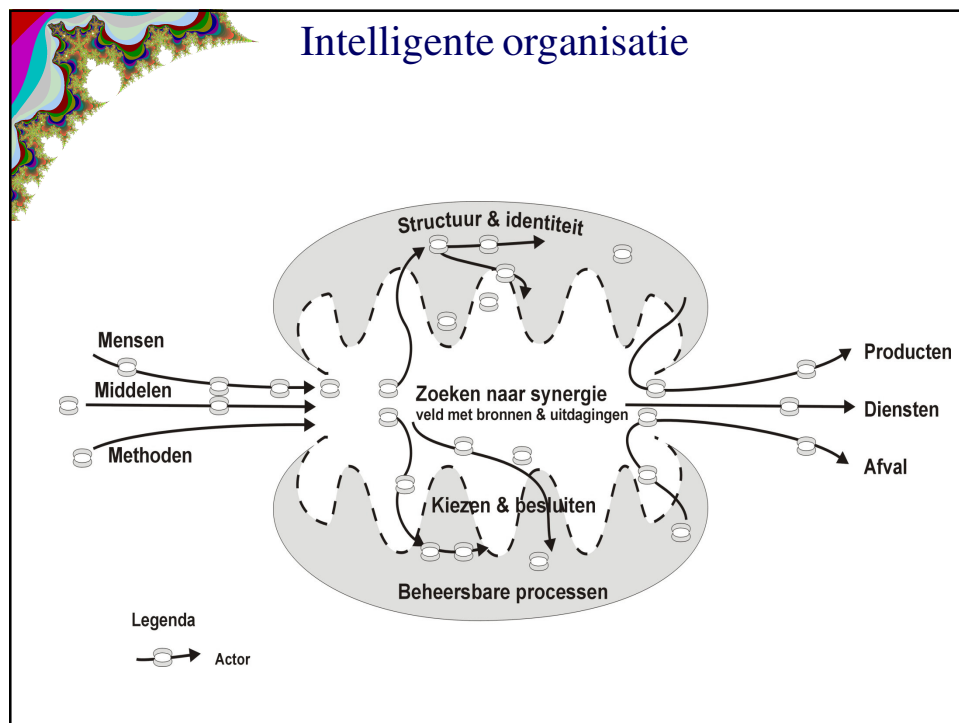
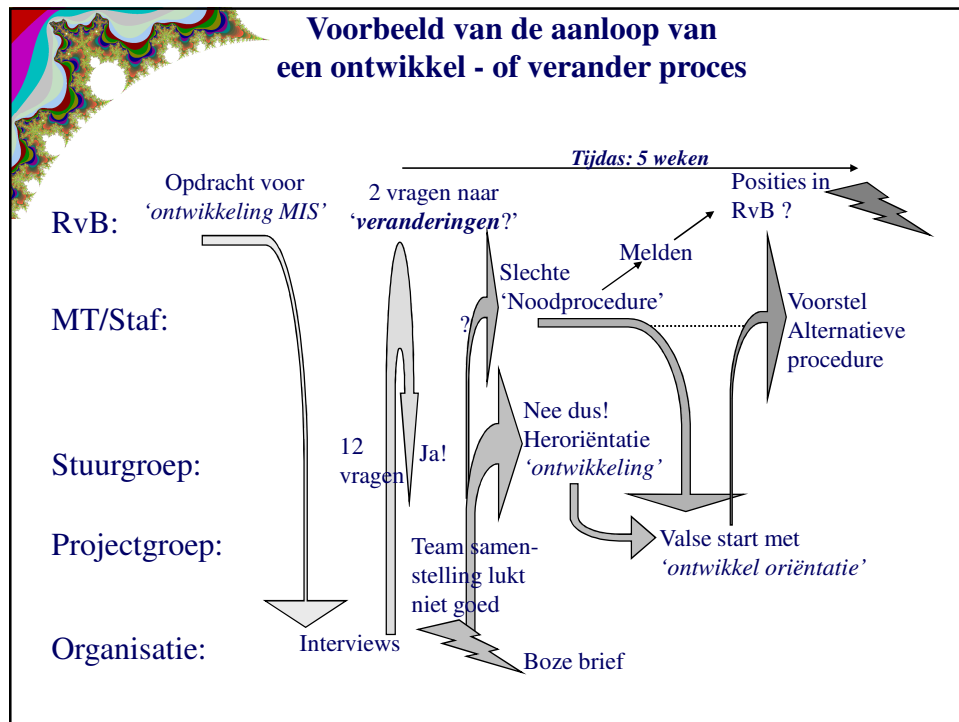


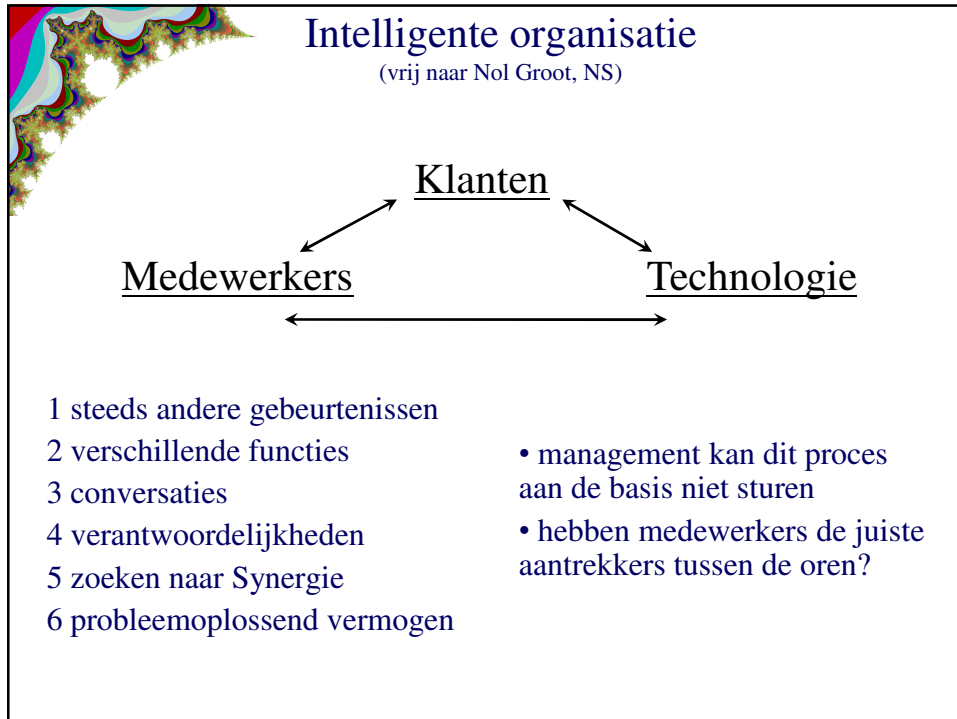
Sympathieke en autoritaire hiërarchie in een organisatie

Coalitievorming
leidt tot
**Sympathieke
hiërarchie**

**Autoritaire
hiërarchie**
optimaliseert
taakverdeling





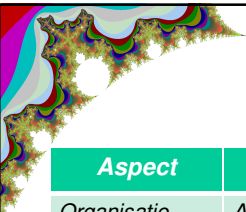




Managen van complexe interactieprocessen, zoeken naar Synergie

vrij naar praktijkervaring en studie van Nol Groot, directeur NS

- Proces(sen) identificeren en er bij betrokken raken
- Partijen en hun macht(basis) verkennen
- Krediet opbouwen, eigen macht(basis) vaststellen
- Potentiële conflicten in kaart brengen
- Flexibele communicatieplatforms op diverse niveaus
- Exploratie van conflicten, kennis van andere posities
- Voorkom polariserende conflicten (langs rand van Chaos)
- Stimuleer kennisontwikkeling over en weer
- Vaststellen van vorderingen en verschuivende ruimte
- Betrokken blijven en geduld oefenen

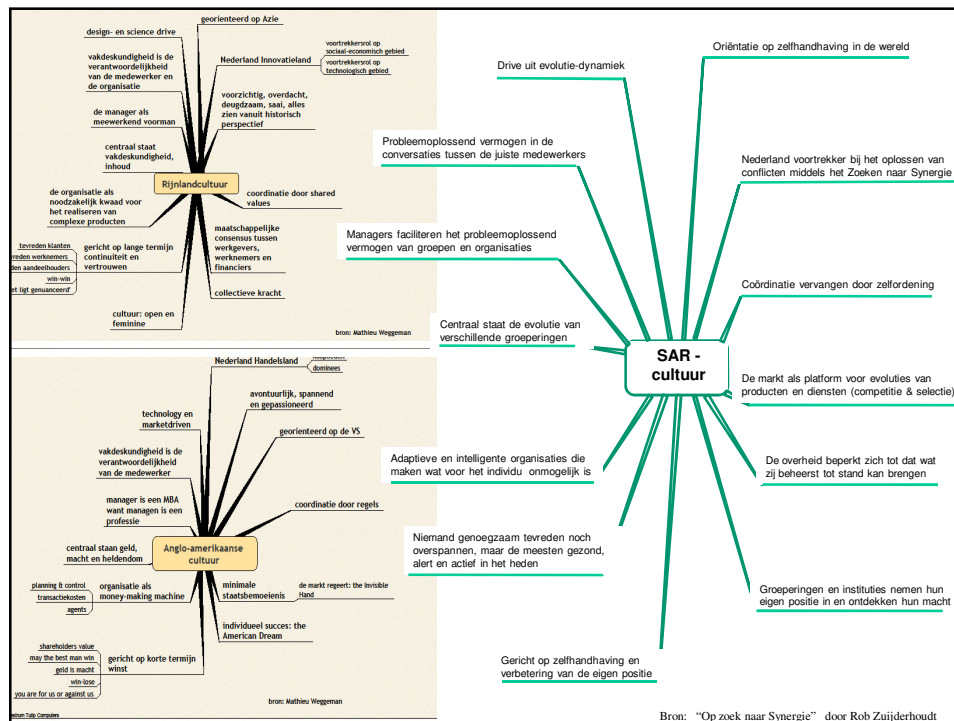


Verskil maken:

Aspect	Oude reducties	Nieuw Paradigma
Organisatie	Afspraken, beheerst met systemen	Conversaties, vanuit aantrekkers "tussen de oren"
Omgeving	Coördinatie in ketens	Competitie en selectie in netwerken
Functie	bedoeling	Emergentie, = creatie van Synergie
Product	Ontwerp maken, is begrensd	Evolutie, doorbreekt grenzen
Topvaardigh.	Iets of iemand beheersen	Zoeken en vinden van Synergie
Instelling	Saamhorigheid en harmonie	Spanning en competitie
Macht	Over alles van anderen	Delen, alleen in samenwerking
Probl. oplos-send vermogen	Kennis in de top Basis in de teugels	Kennis en ervaring in de basis Top faciliteert
Overheid	Reguleren, controleren	Faciliteren wat beheersbaar is

Pluspunten van Nieuw-Rijnlands Organiseren

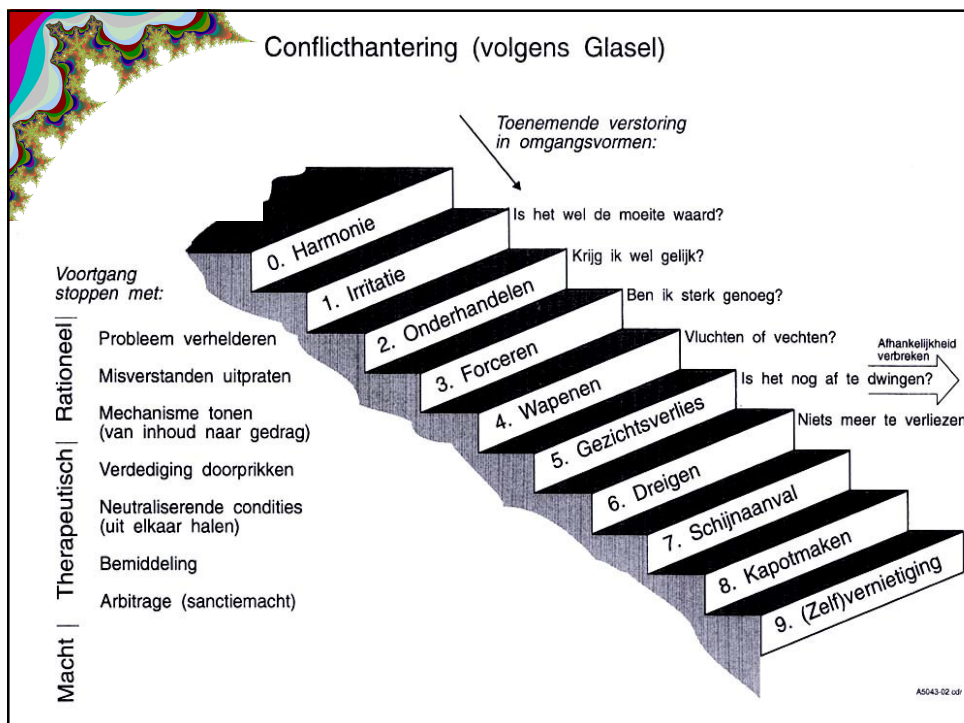
- Inzet ALLE beschikbare kennis en vaardigheden
- Groot probleemoplossend vermogen aan de basis
- Beheersing vervangen door aantrekkers, optimale motivatie
- Alle operatie in kleinste werkgemeenschappen
- Competitie tussen werkgemeenschappen, optimale prestatie
- Conflicten niet oplossen of laten escaleren, maar exploreren
- Maakbaarheid voor de voorspellingshorizon
- Kans op nieuwe Synergie (emergentie) achter de voersp.horizon

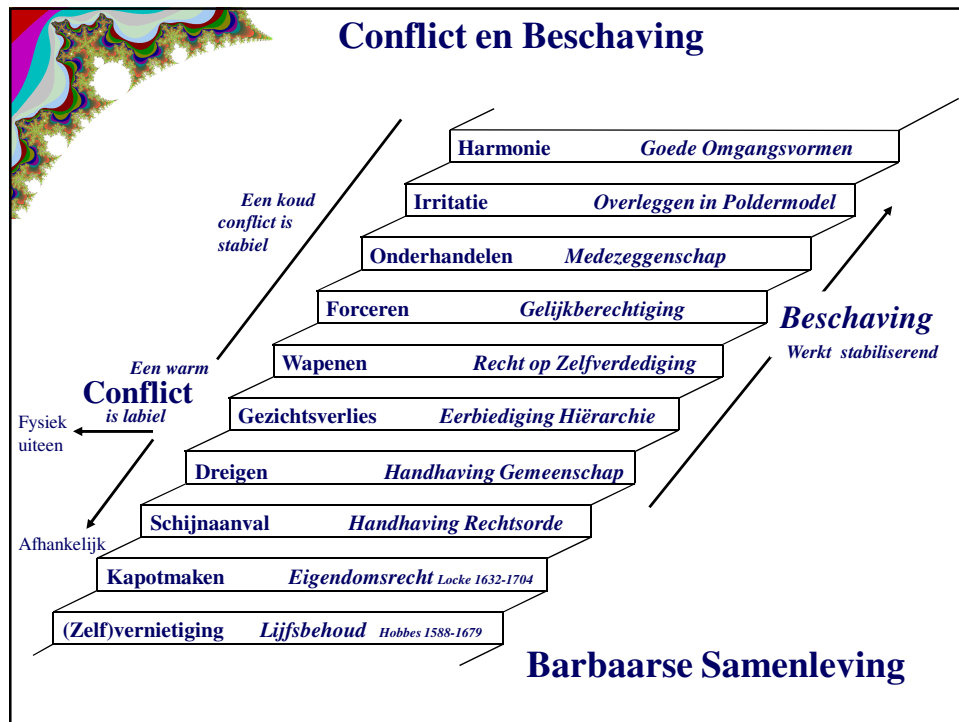


Conflicthantering (volgens Glasel)

	Objectief	Perceptie	Attitude	Gedrag
Probleem				
Misverstand				
Incident				
Crisis				
Spanning				
Conflict				

A5043-01.008





Personeelsevaluatie en -selectie

HOOG	“Etters”, Opleidingsdefect? Zwakke leiding? “Vernieuwingzoekers”	Komen vanzelf veel verder Geschikt voor moeilijk, nieuw werk
NORMAAL	Opleidingsbehoefte?	Passen het beste bij hun werk
LAAG	“Pispalen” Niet ontslaan! eenvoudiger werk geven	Vaak oudere, ijverige medewerkers “Ervaringdragers” Positie op grond van ervaring Niet ontvankelijk voor opleiden, of nieuwe dingen, kans op overbelasting
↑ POTENTIEEL → BEOORDELING	SLECHT	GOED
		UITSTEKEND

Rangorden alle medewerkers gelijkmatig over alle negen velden



Knelpuntanalyse

Taakmatrix: Kritische taken in : afdelingen x processen

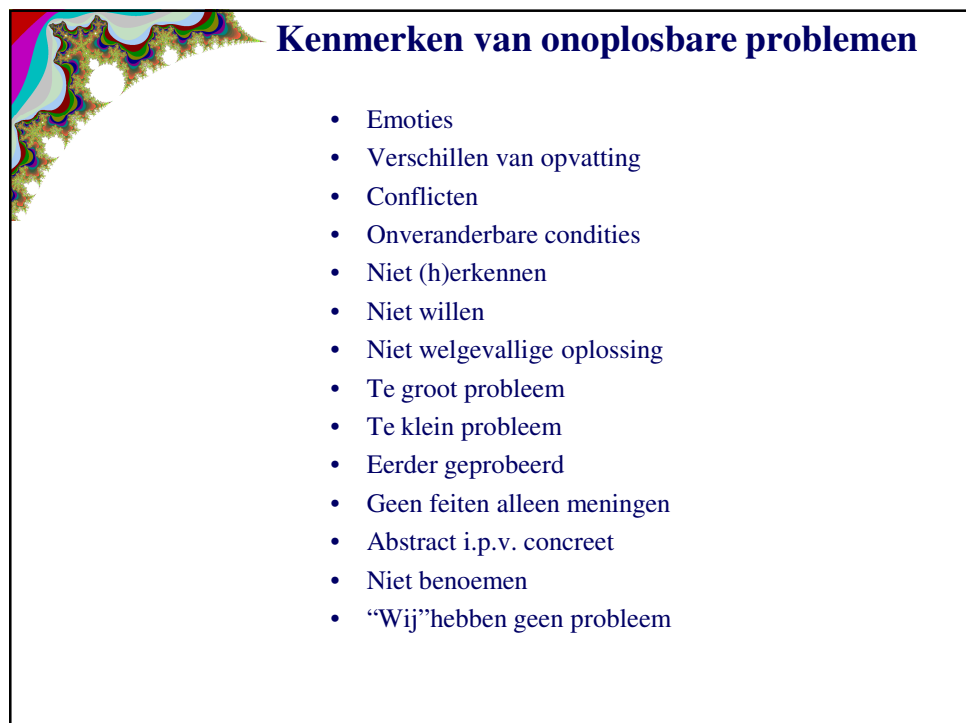
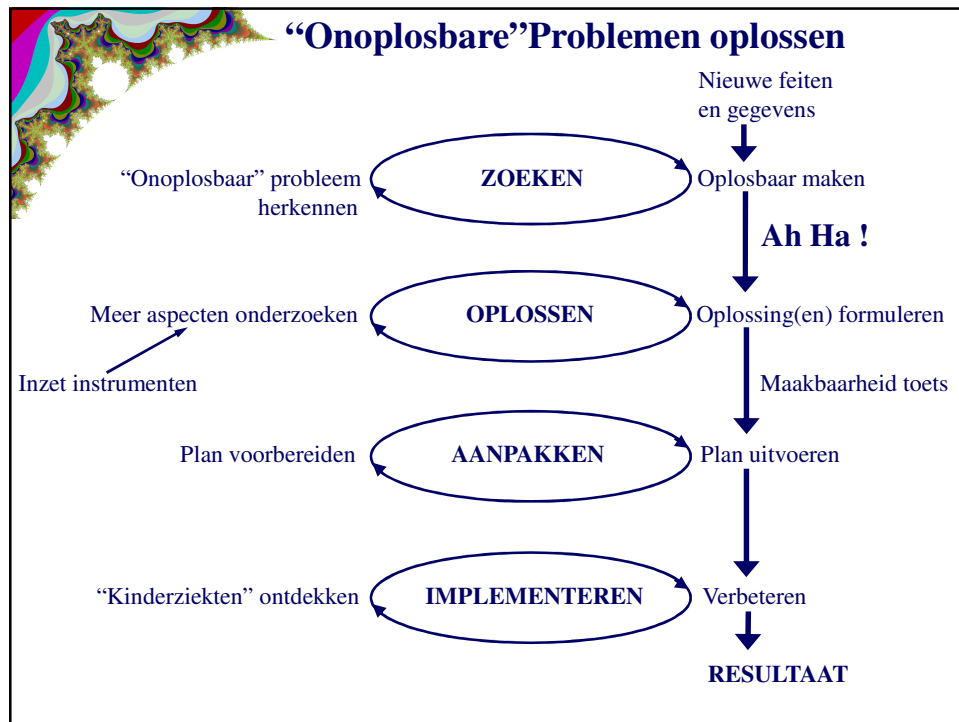
1. Q – beleid en/of – systematiek?
2. Taakverdeling?
3. Leidinggeven, aan of vanuit?
4. Instructies, metingen, controles?
5. Opleiding en/of selectie medewerkers?
6. Specificatie taakopdracht ?
7. Specificatie taakresultaat?
8. Voortgangs- of afnamekeuringen?
9. Externe normen en toetsing?
10. Prosedure voor probleemoplossing?

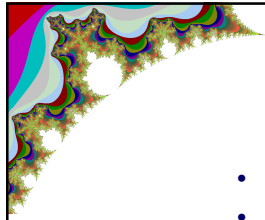


Problemen met “het proces”

Willen maar niet kunnen
Niet weten wat te willen
Voortgang erg traag
Al zo vaak geprobeerd
Geweldig idee, lukt niet
Niemand doet mee
Conflict
Verkeerd in de pers
Hoe komen we hier ooit uit?
Achterhaalde posities

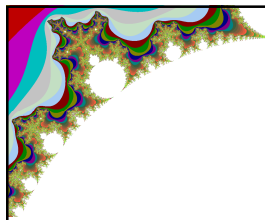
Waarom niet vanzelf?
Dood spoor
Paradoxe tegenstrijdigheden
Tegenwerking
Te weinig draagvlak
Veel vijanden
Vicieuze cirkels
Virussen
Negatieve spanning





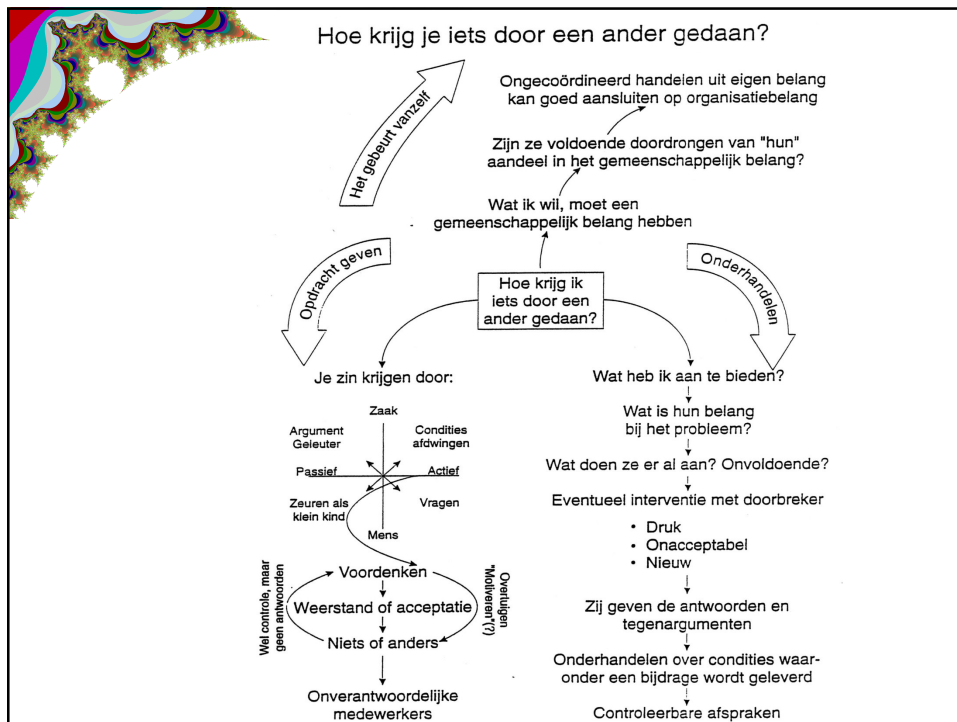
Richtlijn voor het oplosbaar maken van een onoplosbaar probleem

- Verzamel feiten, voorbeelden & gegevens
- Wantrouw opvattingen en meningen
- Zakelijke argumenten scheiden van emoties
- Niet over praten, maar aanpakken
- Tegenstrijdigheden onderzoeken en opheffen
- Teamsamenstelling met:
 - Probleemhouder
 - Betrokkenen
 - Deskundigen
 - Belanghebbenden (?)
 - Buitenstaanders (?)
- Historie vaststellen a.h.v. feiten
- Conflicten zichtbaar en overbrugbaar maken
- Opdelen, verschuiven en herformuleren



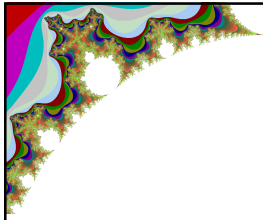
Het maken en realiseren van een plan

1. Benoem het **object** dat gemaakt zal worden
2. **Toets** op maakbaarheid (object, functie, concept)
3. Benoem (deel-) **project** (-en) en grens af (wat wel, wat niet!)
4. Maak “**waslijst**”: “wat moet er allemaal tot stand komen?”
5. **Vertaal** elk item in werkzaamheden, acties of keuzen
6. **Orden** door selecteren en combineren naar deelobjecten en .mijlpalen. **Van grof naar fijn**. Overleg voor uitvoeren acties
7. Maak **controleerbare afspraken** met alle betrokkenen
8. Zet tijdlijnen in een **tijdschema**
9. Stel periodieke (wekelijkse) voortgang- en resultaat **bewaking** in



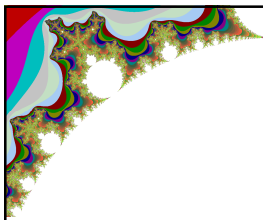
Verlies en herstel van discipline

Werkwijze	Essentieel element
Het beste werk leveren dat mogelijk is	Specifieke instructies
Het doen zoals het vakkundig hoort	Normen operationeel
Het doen zoals het geleerd is	Opleiding
Het doen zoals het 't makkelijkst gaat	Lastige elementen "even vergeten"
Zo doen dat ze me niets kunnen maken	Schuld bij een ander kunnen leggen
Zo merken ze er toch niets van	Werk oncontroleerbaar maken



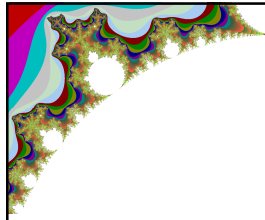
Controleerbare afspraken maken:

1. Primaire afspraak = toezeggingen bereiken
2. Hoe worden die waar gemaakt? = proces
3. Controle punten in het proces vaststellen
4. Waaraan er a.s. “maandagmorgen” mee beginnen?



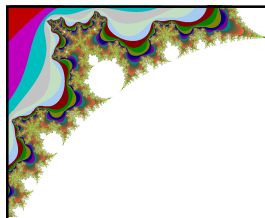
Typische problemen bij verandering in organisaties

- ‘Daarna is het nooit meer goed gekomen’
- ‘We werken nog steeds zoals vroeger’
- ‘De nieuwe systemen en procedures zijn slechter als de vorige’
- ‘Het heeft bovendien goud gekost’
- ‘Het werkt nog steeds niet en het is nog steeds niet af’



Oorzaken voor het falen van veranderingen

- De verandering is niet gelegitimeerd
- ‘Ze zeggen dat ze willen, maar ze doen het niet’
- Project zonder object
- Geen draagvlak wel tegenstanders
- Sturen met een ‘valse’ coalitie
- Geleidelijke en beheerste ontwikkeling vereist



Veranderen versus Ontwikkelen

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| • Onvoorspelbaar | • Voorspelbaar |
| • Discontinu | • Geleidelijk en beheerst |
| • Zoeken en kiezen | • Maken (projectmatig) |
| • Randvoorwaarden | • Doelgericht |
| • Variëteit | • Eenduidigheid |
| • Loslaten, afleren, uitsterven | • Verbeteren |
| • Coalitievorming | • Projectorganisatie |

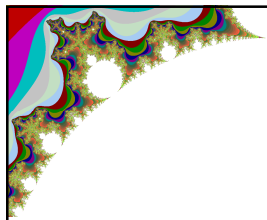


Innovatieparadox

- * Competitie vereist **betrouwbaarheid** en voorspelbaarheid van de organisatie om te **beheersen** en soepel te sturen. Daarom neemt management de innovatiedruk weg met normen, regels en wetmatigheden
- * Competitie vereist een snellere reactie op de innovatiedruk (= **vernieuwen**) dan de anderen in de omgeving realiseren

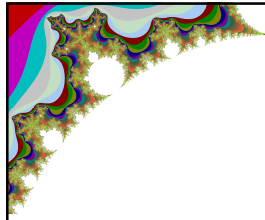
OPLOSSINGEN voor het management:

1. **Spanningen** managen in plaats van oplossingen realiseren
2. Hiërarchie **plat slaan**
3. Medewerkers **interventievaardigheid** bijbrengen
4. **Co-opetition** en functiedenken



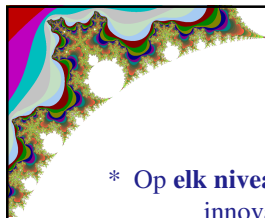
Innovatie in CAS:

1. De potentiaal in de omgeving veroorzaakt in de organisatie
 1. **Groeidruk** (= doorkiezen op bestaand concept)
 2. **Innovatiedruk** (= anderen zien kans om functies over te nemen en het beter te doen)
2. Noodzaak tot innovatie vanwege **zelfhandhaving** in competitie met anderen
3. Het **nieuwe** komt **niet** voort **uit** het **oude**, maar is onopgemerkt (bedenksels blijken doorgaans luchtkastelen)



Innoveren versus Ontwikkelen

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| • Onvoorspelbaar | • Voorspelbaar |
| • Discontinu | • Geleidelijk en beheerst |
| • Zoeken en kiezen | • Maken (projectmatig) |
| • Randvoorwaarden | • Doelgericht |
| • Variëteit | • Eenduidigheid |
| • Loslaten, afleren, uitsterven | • Verbeteren |
| • Coalitievorming | • Projectorganisatie |



Innovatie-vermogen

- * Op **elk niveau** en in **elke functie**, tenzij bewust afgeschermd van innovatiedruk
- Bestaat **niet** uit sturen of **beheersen**, maar **wel** uit **faciliteren** van(-uit) specifieke functies als R&D, HRM, Marketing
 - **Platforms** voor coalitievorming, competitie en selectie
 - Barrières wegnemen, **doorbreken** of omzeilen
 - **Koesteren** van kiemen
 - Doorzoeken tot de conditie van **maakbaarheid**
- * **Interventievaardigheid** om verstarringen aan de kaak te stellen