

ZOBH-model stelt realisatie en eindverantwoordelijke centraal in veranderingstrajecten

Beide benen op de grond met de Integrale Organisatie

Normaal gesproken staat men bij changemanagement vooral stil bij het succesvol en efficiënt doorvoeren van veranderingen in een bestaande organisatie. De wenselijkheid en de noodzaak van die veranderingen staan echter niet of nauwelijks ter discussie, hetgeen de effectiviteit van een organisatie bepaald niet ten goede komt. Oorzaak van deze houding ligt in het 'imperiale' karakter van de meeste organisaties, waarbij in de eerste plaats macht, winst en invloed het beleid bepalen. Met het Integrale Organisatiemodel heeft Herman Lodewyckx een methode ontwikkeld om veranderingsprocessen te kaderen in de échte doelstelling van een onderneming, het realiseren. Na verandering moet dit model leiden tot een werkelijk efficiëntere organisatie.

De huidige economische crisis, de malaise op de aandelenbeurzen en de talloze financiële schandalen van de laatste twee jaar hebben duidelijk gemaakt dat het management van de meeste bedrijven de afgelopen jaren vooral werd gedreven door een kortzichtig streven naar hoge aandelenkoersen en extreme winstdoelstellingen. Bijna alle strategische en tactische beslissingen werden hierdoor gedreven en heel wat managementtheorieën en -technieken, met in hun kielzog multinationale consultancyorganisaties, speelden hier handig op in. Deze houding weerspiegelde zich ook in de aard en inhoud van de opgestarte en doorgevoerde veranderingsprojec-

ten. Inmiddels blijkt dat veel van deze geïmplementeerde veranderingen niet hebben geleid tot de gewenste resultaten en dat zelfs heel wat organisa-

Als realisatie de kern is, wijzen alle neuzen dezelfde kant op

ties hierdoor in een moeilijker vaarwater zijn terechtgekomen. De kater is groot. Boeken als 'One Market Under God' (Thomas Frank) en 'Management

in Shock' (Marc Buelens) beschrijven uitgebreid de ondergang van het marktpopulisme en de economische democratie van de jaren negentig. Het enige wat ze niet doen is het bieden van een constructief alternatief of een oplossing. Ofwel: hoe moet het nu verder?

Vanuit het oogpunt van genietbaarheid en doeltreffendheid van organisaties heeft Herman Lodewyckx onder de noemer Integrale Organisatie^{1,2} een organisatiemodel ontwikkeld dat mogelijk een antwoord biedt op heel wat van de hiervoor vermelde misstanden. In dit artikel beschrijven we eerst wat de basisuitgangspunten en -structuren van dit model zijn en vervolgens behandelen we hoe het concept van de Integrale Organisatie structureel kan bijdragen aan succesvolle veranderingen.

Het realiseren centraal

In de Integrale Organisatie geeft men eerst en vooral weer een centrale plaats aan de primaire doelstelling van het ondernemen: het realiseren. Zolang het realiseren van iets de kern uitmaakt van een organisatie, blijven de neuzen van alle belanghebbenden in dezelfde richting wijzen en zullen veranderingen automatisch ook moeten leiden tot het doeltreffender realiseren van deze centrale doelstelling. Terwijl door doelstellingen als winst, dividenden of aandelenkoersen alleen de particuliere belangen van aan-

deelhouders en financiers worden behartigd, streven we in het concept van de Integrale Organisatie naar doelstellingen die de particuliere belangen van individuele stakeholders overstijgen. Voor het realiseren van die centrale ondernemingsdoelstelling is een sleutelrol weggelegd voor de eindverantwoordelijken, de medewerkers van de organisatie. Ten behoeve van het leveren van kapitaal of het financieren van de onderneming worden in een Integrale Organisatie vooraf contractuele afspraken gemaakt tussen aandeelhouders/financiers en realisatoren, waarin men onder andere de regels voor winstverdeling en -participatie vastlegt. Hierbij geeft men echter steeds voorrang aan de realisatiedoelstellingen van de organisatie die de particuliere belangen overschrijden.

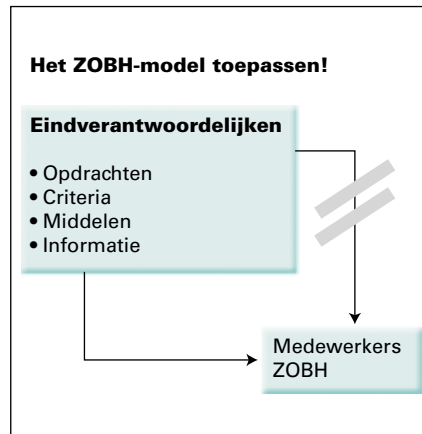
Naar een bondgenootschap

Ook een Integrale Organisatie heeft behoefte aan een organisatiestructuur en aansturing. Afhankelijk van de aard van de activiteiten en de complexiteit van de business, zal ook een Integrale Organisatie een hiërarchische indeling hebben met verschillende managementniveaus.

Elke manager (beginverantwoordelijke) beperkt zich tegenover het onderliggende niveau (de realisatoren of eindverantwoordelijken) echter tot vier taken:

- **Opricht:** de beginverantwoordelijke formuleert de opdrachten die de eindverantwoordelijken realiseren;
- **Criteria:** de beginverantwoordelijke definieert de criteria waaraan de resultaten van elke opdracht moeten voldoen;
- **Middelen:** de beginverantwoordelijke stelt de middelen ter beschikking die voor het uitvoeren van de opdracht nodig zijn;
- **Informatie:** de beginverantwoordelijke stelt op een volledig transparante manier alle informatie ter beschikking die over en in de organisatie voorhanden is.

Het management beperkt zich in een Integrale Organisatie tot het in onderling overleg invullen van de genoemde taken. De verantwoordelijkheid voor het realiseren van elke opdracht ligt bij de medewerkers (realisatoren). Het management komt daar niet tussen. In de Integrale Organisatie ont-



staat dus een contractuele autonomie van de eindverantwoordelijken, waarbij het management vooral instaat voor de effectiviteit van de omgeving waarin de realisatie moet plaatsvinden en waarbij de volledige verant-

In de IO ontstaat een contractuele autonomie van eindverantwoordelijken

woordelijkheid voor de efficiëntie en de genietbaarheid van de organisatie bij de medewerkers ligt.

ZOBH

Om te garanderen dat de realisatie in de Integrale Organisatie op basis van de hiervoor beschreven contractuele autonomie verloopt, is het verstandig het realisatieproces uit te voeren op basis van het ZOBH-model (zie afbeelding). Elk realisatieproces be-

staat uit een opeenvolging of iteratie van Zien, Oordelen, Beslissen en Handelen. In een 'niet-Integrale-Organisatie' voert men minstens één van deze stappen niet geheel uit op het niveau van de realisatoren (minstens één stap wordt dus waargenomen door een manager). Dit is in een Integrale Organisatie niet mogelijk. Als één van de ZOBH-stappen immers niet ten volle wordt uitgevoerd door de realisatoren (medewerkers), dan worden deze laatste op een of andere manier niet als volwaardig gezien en behandeld. Als dit gebeurt houdt een organisatie haar medewerkers klein en benut men hun economisch potentieel onvoldoende, hetgeen de doeltreffendheid van de organisatie niet ten goede komt.

Integrale Organisatie in veranderingstrajecten

Het Integrale Organisatiemodel is in de eerste plaats ontwikkeld om volledig te worden geïmplementeerd binnen een bepaalde organisatie of onderneming. In deze zuiverste vorm kan men het niet gebruiken of misbruiken om de doelstellingen van een imperiale organisatie alsnog via een omweg te realiseren. Voor bestaande organisaties is het echter meestal niet mogelijk om van vandaag op morgen volledig over te stappen van een imperiaal naar een Integraal Organisatiemodel. Er bestaat een aantal manieren om het Integrale Organisatiemodel geleidelijk in te voeren in een bestaande organisatie en op één ervan willen we hierna ingaan: de toepassing van het Integrale Organisatiemodel op een projectorganisatie.

Een projectorganisatie is een tijdelijke organisatie, met een eigen organisatie- en managementstructuur, die men specifiek opricht om ten behoeve van een bestaande organisatie bepaalde veranderingsprojecten in te richten en uit te voeren. Meestal stelt men een projectorganisatie samen uit me-

dewerkers van de bestaande lijnorganisatie, eventueel aangevuld met externe experts die buiten de bestaande hiërarchische structuren en samenwerkingsvormen autonoom een opdracht kunnen vervullen. Zodra de projectorganisatie haar opdracht heeft vervuld, heft men de organisatie op.

Het toepassen van het Integraal Organismodel op een projectorganisatie kan twee belangrijke voordelen hebben. Ten eerste kan het de organisatie via een reële businesscase vertrouwd maken met de Integrale Organisatie en op die manier het pad effenen naar verdere implementatie ervan in een bestaande organisatie. Bovendien zal het gekozen veranderingsproject een breder draagvlak krijgen binnen de organisatie, waardoor de kans op succes van de geïmplementeerde veranderingen hoger wordt. Als we een projectorganisatie willen laten werken volgens de principes van een Integrale Organisatie, moet men echter een aantal randvoorwaarden invullen op verschillende niveaus.

Het projectdoel

De in het project gekozen te realiseren doelstellingen moeten de kern-doelstellingen van de organisatie dienen, dus het realiseren. Bovendien moeten de medewerkers van de organisatie overtuigd zijn van het belang van de in het project beoogde resultaten. Een voorbeeld: tot twee jaar terug zou geen organisatie de noodzaak van bepaalde aanpassingen ten behoeve van de invoering van de euro ter discussie hebben gesteld, aangezien het niet-uitvoeren ervan de doelstellingen en de continuïteit van de organisatie in het gedrang zouden hebben gebracht. Een dergelijk project was dan ook een goede kandidaat voor het Integrale Organismodel. Een voorbeeld van een slechte kandidaat voor toepassing van het Integrale Organisa-

tiemodel is een organisatie waarbij de directie en aandeelhouders louter uit prestigeoverwegingen een bouwproject willen opstarten om een nieuw megalomaan kantoorgebouw op te trekken.

Verstrekken opdracht

Niet alleen de doelstelling van het project is essentieel, ook de hoek van waaruit een veranderingsproject tot

Het toepassen van het IO-model heeft twee grote voordelen

stand komt is van belang. Bij de meeste kritische veranderingsprojecten komt de opdracht tot stand bij de directie en zal de directie de aanzet geven tot het project. Een veranderingsproject op basis van het Integraal Organismodel start men het best op vanuit het organisatieonderdeel waarop de door het project te implementeren verandering zal wor-

In een integrale project- organisatie zal men een ruilcontract afsluiten met de opdrachtgever

den toegepast. Het gaat dus niet om het management van dit organisatieonderdeel, maar om de medewerkers ervan. Zij zijn het best in staat om de opdracht te verstrekken, door het te formuleren, de resultaatscriteria vast te leggen, de middelen te regelen en de benodigde informatie te verstrekken.

Werking projectorganisatie

Anders dan in een klassieke projectorganisatie zal men in een integrale projectorganisatie een ruilcontract afsluiten met de opdrachtgever. Vervolgens komt de volledige uitvoering van het project volgens het ZOBH-model onder verantwoordelijkheid te staan van de realisatoren binnen de projectorganisatie. Afhankelijk van de complexiteit van de projectopdracht kan men binnen de projectorganisatie verdere realisatieniveaus definiëren, die ook volledig volgens de principes van de Integrale Organisatie verlopen. Zodra het ruilcontract is afgesloten, moet men een protocol naleven, waarbij bemoeienissen en ingrepen van buiten de projectorganisatie niet worden toegelaten. Verhoging van effectiviteit moet uiteindelijk het gevolg zijn.

Noten

1. De termen Integrale Organisatie en Integraal Organismodel zijn beschermde handelsmerken van Herman Lodewyckx.
2. Meer informatie over de Integrale Organisatie treft u aan in het boek 'Het organisatiedilemma - genietbare en doeltreffende bedrijven en organisaties' (Herman Lodewyckx, uitgeverij Garant, 2001, ISBN 90-441-1103-5).

Stefaan Lambrecht

Stefaan Lambrecht is managing-director en organisatie-adviseur bij Amedes Belgium. Hij is bereikbaar op het e-mailadres stefaan.lambrecht@amedes.be.