

Haal uw publieke en private organisatie succesvol uit het iSILOment

Dr. Frank Lekanne Deprez

Publieke en private organisaties worden geconfronteerd met een welhaast onstuitbare drang - en/of dwang - om zich als organisatie continu te veranderen dan wel te transformeren. Binnen deze organisaties zijn onrust, turbulentie en onzekerheid dan ook aan de orde van de dag. Aangezien veel bestaande organisaties zijn ingericht om efficiency voordelen en een hogere effectiviteit te behalen, zijn er veelal complexe, silo-achtige organisatievormen ontstaan. Zo'n organisatie bestaat dan in wezen uit een aantal eilandjes zonder échte (ver)bindingen. Hierdoor kan zich tussen de afdelingen, teams, vakgroepen e.d. eenvoudig 'een ieder-voor-zich' cultuur manifesteren waarin een 'wait and see - houding' floreert. Echter dit is een onwenselijke situatie als men bedenkt dat mensen die de hedendaagse bedrijven en overheidsorganisaties bevolken meestal van goede wil zijn en gemotiveerd om van hun functie, baan, rol e.d. iets te maken, dienstbaar te zijn en/of toegevoegde waarde te leveren.

In de organisaties ontstaan groepen, teams, afdelingen, departementen, vakgroepen, netwerken, business units, platformen, divisies, coöperaties, werkmaatschappijen om zaken te stroomlijnen. Vaak hebben deze organisatievormen in het verleden hun nut bewezen. Maar op een gegeven moment loopt de gekozen organisatievorm vast. Dan *moet* er iets gebeuren. Afhankelijk van het probleem of de uitdaging slaat men aan het herstructureren, reorganiseren, veranderen en transformeren. Deze haast onbeheersbare stroom van 'change initiatives' vormen een goede voedingsbodem voor de aanwezige 'changeaholics' (Abrahamson, 2004). Immers deze ontlenuen hun plezier, identiteit en toegevoegde waarde aan de wil en drang om in steeds wisselende samenstellingen en omgevingen binnen de private en publieke sector hun vaardigheden en reputatie te testen, zich verder te ontwikkelen door steeds weer onderweg te zijn naar het volgende moment van 'toegevoegde waarde'.

Ondanks de inspanningen en dadendrift van deze 'change agents' vertonen deze organisaties weer snel sporen van verandermoedigheid ('change fatigue'). Deze blijven vaak functioneren volgens de principes van een silo-organisatie. Een dergelijke organisatie is ingericht in 'units' - teams, afdelingen, departementen, divisies e.d. - die in principe onafhankelijk van elkaar werken, hun eigen doelstellingen dienen te realiseren en geen échte behoefte voelen om samen iets realiseren, uit te wisselen e.d. Nu is de basisgedachte van het ontstaan van een organisatie: het *samen* activiteiten met elkaar willen verrichten, vanuit de verwachting en de bedoeling ('purpose') dat samenwerken *meer oplevert* dan wanneer iedereen individueel opereert. Verder is het van belang dat deze samenwerking door de mensen als *onderscheidend* en *waardevol* wordt ervaren. De eerste zorg voor een organisatie is dan ook bekwame mensen aan te trekken dan wel deze (verder) te bekwamen. De tweede zorg is de juiste mensen ('the right people') ertoe te bewegen om *samen* waardevolle activiteiten te verrichten ten behoeve van klanten, cliënten en/of burgers. Bij échte samenwerking ('collaboration') beogen de leden van de organisatie meer te bereiken dan het - vaak opgelegd - 'iets' met elkaar te gaan ondernemen om resultaten te bewerkstelligen.

Nu zijn mensen met een zgn. 'silo - mentaliteit' vaak terughoudend met het uitwisselen van data, informatie en kennis (immers deze bronnen zijn in *bezit* van de 'silo'), met het investeren in relaties met andere afdelingen (dat levert immers geen declarabele uren op) en met het ventileren van expertise en ervaring bij anderen (kost veel tijd en binnen de eigen unit wordt dit beschouwd als 'liefdewerk, oud papier'). Allemaal zaken die juist vanzelfsprekend dienen te worden opgepakt om de organisatie adaptief, samenwerkend, samensturend, anticiperend en alert te maken... en te houden. Een dergelijk *iSILOment* zet een rem op het lerend en presterend vermogen van mensen en organisaties.

Binnen Nyenrode Business Universiteit komt deze problematiek in de module Verandermanagement & Organisatieontwikkeling van het Modulair MBA Publiek en Privaat programma organisatieverandering aan de orde. In de *ontwerpgerichte* benadering wordt doelgericht en doelbewust geïntervenieerd om strategische doelstellingen te realiseren. Het HRM gedachtengoed ondersteunt deze benadering door het gedrag van mensen te beïnvloeden om betere opbrengsten/resultaten te realiseren. Tegelijkertijd maken de deelnemers kennis met de *ontwikkelingsgerichte* benadering – d.w.z. organisatie- ontwikkeling – waarin de focus ligt op het veranderen, aanpassen en transformeren van organisaties door het leervermogen nu en in de toekomst te vergroten. Het HRD – gedachtengoed (Human Resources Development) ondersteunt deze aanpak door mensen (verder) te ontwikkelen, en hun eigen leer – en presteervermogen te laten ontdekken. Door vanaf dag 1 te werken in Communities of Practice (‘werkgemeenschappen’), ontdekken - en ‘ondergaan’ - de deelnemers de beperktheden die met een silo-mentaliteit samenhangen. Daarnaast biedt deze module de gelegenheid om de waarde van de uitspraak ‘echt veranderen doe je samen’ aan de praktijk te toetsen.