

'Organisatieontwerp beschouwen alsof je aan productontwerp doet'

VERZELFSTANDIGD SPORTBEDRIJF NAAR EEN 3D-ORGANISATIEMODEL

Sportbedrijf Venlo wordt verzelfstandigd. Om dat proces te begeleiden werd Mark Nijssen vanuit Rijnconsult als adviseur ingevlogen. Een mooie gelegenheid om zijn 'Organisatie Ontwerp Atelier' als pilot te testen. In 2015 komt er bij Vakmedianet een boek uit over zijn aanpak. 'De harkjes van het organigram tekenen we pas op de laatste dag. Het proces is minstens zo belangrijk als de uitkomst.'

Ronald Buitenhuis

Het is mooie symboliek. In het kantoor van het Sportbedrijf Venlo staat een aantal 3D-modellen. Visualisaties van de nieuwe werkelijkheid. Eigenlijk wil Mark Nijssen helemaal geen organigram omdat het volgens hem geen recht doet aan een werkelijkheid die veel complexer is. Maar een 3D-model komt dan nog het dichtst in de buurt. De modellen zijn gemaakt door de medewerkers van het Sportbedrijf Venlo als onderdeel van het veranderingsproces dat medio 2014 werd ingezet toen de gemeenteraad van Venlo besloot het Sportbedrijf per 1 januari 2015 te verzelfstandigen. Sport zit op de scheidslijn van publiek en privaat en kan beter buiten de gemeente om fungeren dan erbinnen, luidde de conclusies van de Raad. De gemeente schetst nog wel kaders, subsidieert ook, maar het Sportbedrijf wordt geacht de maatschappelijke doelstelling van meer bewegen zelfstandig uit te voeren.

Josine van Loon, afdelingshoofd van het Sportbedrijf: 'En het is toch anders als je als ambtenaar van de gemeente opereert, of echt als maatschappelijke partner kunt optreden. Je hebt een andere rol op het speelveld en wordt omgeven door andere prikkels. Dit komt sport ten

goede. Daarom moe(s)t de organisatie ook om.' Mark Nijssen had gemeentebreed al geadviseerd over de herinrichting van de structuur en werd nu gevraagd ook het proces bij het Sportbedrijf te begeleiden. Een mooie kans voor hem om zijn 'Organisatie Ontwerp Atelier' in een pilot te testen. De laatste tien jaar rijpte in het hoofd van de adviseur een andere – bewustere en meer mensgeoriënteerde – aanpak voor het ontwerpen van de nieuwe structuur. 'Ik wil organisatieontwerp bezien als productontwerp. Aan productontwerp gaat ook een lang proces van consultatie met gebruikers vooraf. Bij organisatieontwerp zie je vaak dat eerst een organigram wordt getekend en vervolgens de invulling wordt geregeld. Ik sta een proces voor waarbij de gebruikers, zoals medewerkers en klanten, uiteindelijk zelf met een model komen. Als adviseur faciliteer ik alleen door de juiste stappen aan te geven en denkkaders te bieden. Het gaat minstens zoveel om het proces dan om de uitkomst. Iedereen betrekken, mensen laten participeren, redeneren vanuit het ontwerpen, visualiseren (in 3D of met storytelling), en beginnen bij de wensen van de gebruiker. Mensen moeten de verandering zelf dragen.'



Mark Nijssen (r): 'Het gaat minstens zoveel om het proces dan om de uitkomst. Iedereen betrekken, mensen laten participeren, redeneren vanuit het ontwerpen, visualiseren (in 3D of met storytelling) en beginnen bij de wensen van de gebruiker. Mensen moeten de verandering zelf dragen.'

Teambuilding

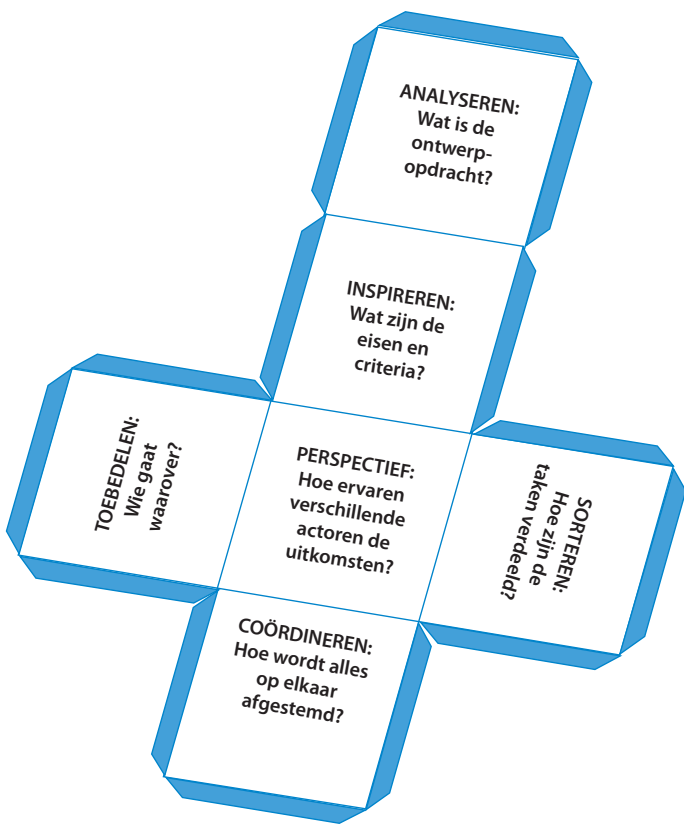
Om in sporttermen te blijven: binnen het Sportbedrijf hebben ze aan pure teambuilding gewerkt en het concept voor de organisatie gezamenlijk ontwikkeld. Josine van Loon: 'De grootste uitdaging hier was wel de mindset van de medewerker te veranderen. We moeten in een andere context gaan werken; een context van vrijheid benutten en klantgericht en bedrijfsmatiger denken. Van een team met louter spitsen die een eigen wedstrijd speelden, in een eigen shirt met alleen maar oog voor de bal, naar een echt team dat taken van elkaar wil overnemen. Een van de visuele 3D-modellen drukte dat mooi uit. Een mobile met pingpongballen die de balletjes op basis van de vraag van de klant in een bakje laat vallen zodat die bepaalt wat er gebeurt en wie waarvoor wordt ingezet.'

Ontwerpatelier

Een wijziging in context en gewenst gedrag. Dan is het ook logisch dat je je organisatiestructuur wijzigt. Om het proces van organisa-

In het model worden principes uit de literatuur van veranderkunde, organisatiekunde en design-thinking gecombineerd

tieverandering te visualiseren, hanteert Nijssen het model van een atelier. Een fysiek ingerichte ruimte met plafond, vier muren en een vloer. In een doorlooptijd van zes weken (een week per wand) worden alle vlakken van de ruimte volgordelijk afgewerkt. In het model worden principes uit de literatuur van veranderkunde, organisatiekunde en *design-thinking* gecombineerd, waarbij voor Nijssen altijd geldt: maak complexiteit simpel. Hij vergelijkt het met een ge-



De zes vlakken van het atelier vormen de zes onderwerpen die uitgewerkt moeten worden

zin. Daar is ook geen expliciete hiërarchie maar iedereen weet wel wat zijn of haar rol is. Nijssen: 'Van een gezinssituatie tekenen we toch ook geen organigram?' Nu is er altijd wel enige vorm van hiërarchie nodig, maar de feitelijke invulling van het organigram wil Nijssen pas aan het einde van de zes weken doen. 'Een organigram is slechts een illustratie van hoe de structuur werkt. Door de complexiteit van de structuur voldoet zo'n simpel plaatje niet. Daarom pas een organigram aan het einde, als visueel hulpmiddel om iets uit te leggen, niet als doel om te ontwerpen an sich.' In de aanpak werd de tijd genomen voor een gemeenschappelijk proces. 'Het kwartje valt bij de meeste mensen niet tijdens een sessie. Ze moeten ideeën meenemen naar huis, er nog eens over denken en erop terugkomen. Vragen stellen. Pas dan landt het.' Nijssen begint met het definiëren van het plafond. Wat hangt een organisatie – letterlijk – boven het hoofd? Wat is het effect van (in dit geval) verzelf-

Mark Nijssen: 'Medewerkers snaptten beter hoe we straks georganiseerd zijn zoals we georganiseerd zijn'

standing van het Sportbedrijf in Venlo? Mark Nijssen: 'Van daaruit gaan we naar *de eerste muur* en stellen we de vragen: wat zijn de uiteindelijke doelen, wie willen we zijn, wanneer is het straks echt goed? Daarmee voorkom je dat mensen al in hun toekomstig territorium van macht gaan denken: dit is mijn afdeling, zo wil ik het hebben.' Nijssen gaf in de eerste drie weken ook inspiratievragen mee aan de medewerkers. Vragen waar de medewerkers de rest van de week over na konden denken. Toen daar de energie langzaam op raakte, volgden de creatieve sessies waarbij medewerkers hun organisatie moesten visualiseren in een bouwwerk van één bij één bij één meter. Van Loon: 'Grappig. Een team bouwde een veel grotere mobile. Ik vond dat een mooie visualisatie van dat we hier veel te veel impliciet en indirect werken. We gaan onuitgesproken onze gang. Nee, je moet wel binnen de kaders blijven.'

Theorie - praktijk

De tweede muur visualiseert de verdeling van taken. Vragen die dan opdoemen zijn: welke producten wil het Sportbedrijf leveren? Willen we lokaal of regionaal georganiseerd zijn, wie zijn de klantgroepen enzovoort. En wat betekent dat voor het inrichten van de organisatie? Josine van Loon: 'Wat in deze sessies enorm heeft geholpen, is de theorie van organisatiekunde koppelen aan de praktijk. Medewerkers snaptten beter hoe we straks georganiseerd zijn zoals we georganiseerd zijn. Mark gaf daarvoor de kaders van wat kan en niet kan, wat handig is en wat niet. Vanuit de organisatie werd de praktijk aangereikt. Door medewerkers mee te nemen in dat proces, voelen ze veel meer de verantwoordelijkheid waarvoor we met z'n allen staan. Je begrijpt beter waarom iets is georganiseerd en je bent daardoor ook eerder bereid om met anderen mee te denken en doen. Klant A is niet specifiek alleen voor jou.' Mark Nijssen: 'Overall geldt dat mensen vaak veel te slecht snappen hoe organisaties georganiseerd zijn. "Het is nu eenmaal zo gegroeid", hoor je dan. Ik vind het ook de kunst van de adviseur om input te krijgen van het team en vervolgens die input samen met het team te vertalen naar een werkend model. Het eindontwerp kan dan wel eens totaal iets anders worden dan je vooraf had gedacht.' Josine van Loon: 'Intern hebben medewerkers ons hier gedurende het proces ook wel eens gevraagd: doet Mark dit nu allemaal voor de Bühne en beslist het MT straks zelf? Maar het is echt een gemeenschappelijk proces geweest. De rol van Mark is vooral geweest dat het geheel niet is ontspoord en wel bleef binnen de kaders zoals de managementliteratuur en gezond boerenverstand die aangeven.'

Coördinatie

Muur drie is de coördinatiemuur. Bij Sportbedrijf Venlo gold dat ze meer impliciet en indirect waren georganiseerd. Josine van Loon: 'Er is hier intern een geweldige passie maar iedereen deed dingen vooral impliciet zonder dat er regels waren of dat het op papier stond. Dat was na één sessie volstrekt duidelijk. Je zag heel snel dat we hier vooral één type mens met dezelfde competenties in huis

Josine van Loon: 'De grootste uitdaging is de mindset van de medewerker te veranderen'

hebben. Sportliefhebbers gedreven door resultaten. Het legt dus ook direct bloot welke sturingsmechanismen we beter moeten inregelen in de nieuwe situatie.' Mark Nijssen: 'Als je bijvoorbeeld meer kennis over klanten intern wil delen, zul je over klantgrenzen heen moeten denken. Daar kun je behalve procedureel ook fysiek de organisatie op inrichten.' Heel langzaam worden zo de wanden van het atelier behangen met input, ideeën en ontwerpkeuzes. In dat hele proces moet ten slotte ook worden nagedacht over beslissingsbevoegdheid. Als een zaalbeheerder meer zelfstandigheid wil, prima, maar wat zijn de consequenties ervan? En hoe richten we dat dan in?

Vloer

Rest nog *de vloer*. De vloer is een soort test of het 'huis' staat. Dat je bij de eerste de beste tegenwind er niet direct doorheen zakt. Door een issue als testcase te nemen om het geheel van ontwerpkeuzes te beoordelen. Daar komt storytelling om de hoek kijken. Als er ergens iets gebeurt, kan de organisatie het dan daadkrachtig oppakken? Nijssen: 'Het is *design-thinking*. Net als bij producten ga je een prototype testen.' Overall zegt Josine van Loon over de organisatie die nu binnen Sportbedrijf Venlo aan het ontstaan is: 'De tijd dat je een leidinggevende met een eigen bureau, een secretaresse en vijf medewerkers had, is voorbij. Mensen hebben hier in zes weken bewust nagedacht over waar we met z'n allen mee bezig zijn, waar we voor staan en hoe we dat het beste kunnen organiseren. De roep om meer ruimte, verantwoordelijkheid en samenwerking binnen de taken heeft vorm gekregen in een organisatie die we zelf mee bedacht hebben. Het is nog wel zoeken naar hoe het echt werkt, maar die zoektocht gaan we graag samen aan. Ook zijn zaken explicieter gemaakt en hebben we inzicht in onze blinde vlekken binnen de organisatie. Langzaam groeien we niet alleen organisatorisch maar ook mentaal naar een zelfstandige toekomst.' Mark Nijssen: 'Dat gaat ook gepaard met nieuwe onzekerheid. Als we zelfstandig zijn, wie zorgt er dan straks voor mij als het misgaat? Dat zijn zaken waar je allemaal wel over na moet denken. Hier hadden ze een teamleidersfunctie. Die is bijvoorbeeld verdwenen. Ook daarin zie je dat ze de organisatie minder complex hebben willen maken.' Vraag tot slot aan Josine van Loon is of ze niet bang is dat over pakweg een jaar of drie alles toch weer bij het oude zal zijn omdat de aanpak van Mark uiteindelijk weer zal wegebben? 'Ik ben daar niet bang voor. Sport is een sector waar mensen intrinsiek gedre-



ven zijn om resultaten te halen. We hebben een duidelijke focus en willen onze doelen halen. Wat denk ik enorm geholpen heeft, is dat er hier weinig weerstand was. Mensen zetten niet de hakken in het zand, maar wilden meedoen.' Als Dirk Kuijt tijdens het WK in Brazilië: overal inzetbaar.

Ronald Buitenhuis is freelance journalist