

ONTWIKKELINGEN IN PLANNING & DESIGN

VAN DE HOOFDREDACTIE

Het lijkt zo eenvoudig: plan, do, check, act. Als je doen wilt realiseren, dan maak je een plan, je brengt het ten uitvoer, je meet de resultaten, je stelt het plan desgewenst bij en voert het weer uit. Vervolgens herhaal je de cyclus. Succes gegarandeerd. Tenminste: als je een paar min of meer noodzakelijke en wenselijke voorwaarden in acht neemt. Daarover is al heel wat geschreven. Hetzelfde geldt voor ontwerp & design. Een nummer maken met als centraal thema 'planning & design' lijkt op het eerste gezicht dan ook op aansnijden van oude koek. Echter: plannen maken is een, ze uitvoeren is twee en er succesvol mee zijn is drie. Het thema blijft daardoor weerbarstig. Bovendien presenteren onderzoekers en adviseurs nog steeds nieuwe inzichten, zowel over voorwaarden en complicerende factoren als benaderingen en aanpakken.

We beginnen dit nummer met een drietal bijdragen die raken aan planning, dan volgt een drietal artikelen over ontwerp & design. We besluiten met een bijdrage die kan helpen bij het navigeren tussen de mogelijke modellen en benaderingen op dit gebied.

Motivatietoetsend Halvorson bespreekt in haar bijdrage succesvoorwaarden die zijn blootgelegd vanuit de neuropsychologie. Deze wetenschap houdt zich bezig met de functies van het brein en de relatie daarvan met gedrag. In het bijzonder gaat de auteur in op 'als-dan'-planning, een aanpak die sterke actieprikkels geeft, op zowel individueel als team- en zelfs organisatieniveau. Hoe je in ondernemingen via strategische thema's projecten beter op elkaar kunt afstemmen, zodat ook de afzonderlijke projectresultaten beter worden geïntegreerd, wordt besproken door Strikwerda en Van der Weg. Vermaak en Kampen laten zien waar een strikt planmatige aanpak van veranderingsprocessen niet of averechts werkt: in zgn. 'weerbarstige' situaties, waar 'taai' vraagstukken aan de orde zijn. Gerelateerd aan de soort van weerbarstigheid brengen zij opmerkelijke nuances aan in manieren waarop procesbegeleiders daarop kunnen

inspelen. Ook Jacobs biedt een handreiking om met weerbarstige problemen om te gaan: designdenken. In deze benadering spelen visualisering, intuïtie, creativiteit en mensgerichtheid een grotere rol dan in het traditionele praktijkgerichte onderzoek. Bij deze kenmerken van designdenken sluit de bijdrage van Vollmer, Ego en Sayani over 'human-centered design' mooi aan. Het is een pleidooi om in de digitale markt de hele onderneming – de strategie, de wijze van innoveren en de capaciteiten – op een creatieve en flexibele manier in te richten rond de ervaring van de gebruiker. Doel: het opbouwen van een emotionele band met de klant. Vervolgens komen we in de bijdrage van Divakaran, Neilson en Pandrangi over organisatieontwerp weer enkele principes tegen waarmee we al kennismakten in de bijdragen van Jacobs en Vollmer c.s. Centraal in deze bijdrage staat evenwel niet zozeer het wat, maar het hoe. Hoe kun je in een organisatie het best het proces aansturen waarin strategie, capaciteiten en organisatie nauw op elkaar worden afgestemd? Uit de diverse bijdragen aan dit nummer wordt duidelijk dat dit voor iedere organisatie weer anders is.

Wat geconcludeerd kan worden is dat achterliggende werkzame principes van groter belang zijn dan specifieke methoden of instrumenten. Dit wordt ook onderzocht in de slotbijdrage van Birkinshaw over het al dan niet overnemen van bestaande en nieuwe managementmodellen. In hoeverre bepaalde methoden of instrumenten van planning & design nuttig zijn voor u en uw organisatie kunt u wellicht het best beoordelen nadat u ook zijn bijdrage heeft gelezen. Plan, do, check, act?

Peter Schramade

