



*Organisatiemodellen op basis van  
essentiële principes*

## Slim organiseren

Auteurs: **Miriam Maan & Sjoerd Hogenbirk**

Weet je het nog? Het summiere blok in je opleiding rondom inrichtingsmodellen? Summier, want zo interessant was het niet en ten tweede was er eigenlijk maar een auteur echt het lezen waard op dit gebied, namelijk Mintzberg. Zijn belangrijkste werk *The Structuring of Organizations* schreef hij in 1979; dat is 46 jaar geleden! En lang veranderde er niks aan het firmament van organisatiemodellen. Maar nu zijn er verschillende smaken! In dit artikel beschrijven waar al die smaken een reactie op zijn en welke type modellen er zijn. Een organisatie model is in onze werkdefinitie een methode om het werk op te knippen (structuur, taakverdeling, taaktoewijzing) en om taken te coördineren (besturing, beloning).

In de afgelopen jaren zijn er veel nieuwe organisatiemodellen bijgekomen, denk aan het Spotify model, Holacracy, SAFe (Scaled Agile Framework) en platformorganisaties. Kortom, er beweegt zoveel in de organisatiekunde, dat Ard-Pieter de Man (2019a) zelfs spreekt van een revolutie.

Ook in onze praktijk zien wij steeds meer vragen over hoe de organisatie op een goede manier in te richten.

We zien verandering waarbij huidige organisatiemodellen niet meer voldoen door verschillende redenen.

Door een betere toegang tot informatie en het hogere opleidingsniveau zien we dat het belang van de manager voor coördinatie en besluitvorming afneemt. De aannames en overtuiging daarbij is dat als mensen de juiste informatie krijgen, zij ook hun gedrag aanpassen. Dit betekent ook dat wendbaarheid belangrijker wordt. Het traditionele systeem van jaarlijks plannen en budgetteren is te weinig flexibel. Hierin zien wij werkwijzen veranderen naar bijvoorbeeld de *agile way of working* waar continu verbeteren geen methode is, maar een vereiste mindset van elke medewerker. Dit past ook bij verschuivende behoeftes van collega's die meer digitaal werken, gedreven door sociale en demografische veranderingen waarbij bijvoorbeeld nieuwe generatie collega's meer autonomie willen. Organisaties die blijven hangen in het denken vanuit hiërarchie, terwijl medewerkers autonomie vragen, maken zich zorgen over het risico van vertrekkende collega's in een krappe arbeidsmarkt. Waar technologie het mogelijk maakt om besluitvorming 'lager' in de organisatie te leggen, leidt IT legacy tot frustratie en

*Principes bepalen welk inrichtingsmodel passend is in relatie tot de strategie en dus de gewenste situatie die een organisatie nastreeft in de toekomst.*

inefficiënte processen. En dat gaat ten koste van de wens om wendbaarder te zijn.

Om te begrijpen welke modellen er nu ontstaan, starten wij toch bij Mintzberg. Want veel van zijn primaire denken, of inrichtingsprincipes vanuit zijn filosofie, komen wij nog steeds tegen als basis in de praktijk. En het voegt waarde toe in onze ogen om goed te begrijpen hoe die principes zijn doorontwikkeld. Als je 40 jaar een terrein domineert, dan domineer je vanzelf het denken en dat zien wij nog vaak gebeuren.

### Business units

Misschien ken je de tekeningen nog uit *The Structuring of Organizations* en (simpele) visuele weergaves van de modellen met de ingrediënten die Mintzberg allemaal belangrijk maakte (Tabel 1).

In de basis zien wij vandaag de dag nog steeds veel traditioneel businessunitdenken en veel van ons (eerste) werk bestaat eruit de ruimte in denkkaders te verbreden. In de dominante ideeën rondom inrichting zien wij steeds een sterk idee van 'topmanagement' dat denkt, een middenkader dat de strategie vertaalt naar concrete doelen, en een 'uitvoerende kern', de werkvloer die uitvoert.

Tabel 1. Ingrediënten uit Mintzberg's (1979) modellen

Item	Inhoud
<b>Topmanagement</b>	Verantwoordelijk voor het voorbestaan van de organisatie op de lange termijn. Vaak de eigenaar of een directie. Hier zit echt het 'denken' van de organisatie en de strategiebepaling.
<b>Middenkader</b>	Verantwoordelijk voor de doorvertaling van de strategie naar concrete doelen naar de werkvloer. Dit gaat echt over plannen, instrueren en controleren. Legt verantwoording af aan het topmanagement.
<b>Uitvoerende kern</b>	'Werkvloer' waar het eigenlijke werk wordt gedaan. Alleen als het hier effectief en efficiënt draait dan worden de gewenste resultaten behaald.
<b>Technische staf</b>	Ondersteunende diensten die nauw bij het primaire proces zijn betrokken. Vaak ook verantwoordelijk voor thema's die over de diverse units heen goed moeten gaan.
<b>Ondersteunende staf</b>	Niet direct van invloed op de werkvloer; diensten die regelmatig worden uitbested.
<b>Ideologie</b>	Cultuur: tradities, normen en waarden van een organisatie. Onderscheidt een organisatie van andere organisaties. Geen zelfstandig organisatieonderdeel maar essentieel voor het succes van de organisatie.

Qua organisatieontwerp wordt mentaal vaak nog steeds vastgehouden aan de ideeën dat er in de organisatie een top dient te zijn die vooral lijnen uitzet en richting bepaalt, en er een jaarlijkse cyclus moet zijn van business/strategieplanning en budgettering, waarbij gestuurd wordt op ROI en gebudgetteerd op businessunitniveau. Er wordt gestreefd naar integraal management waarbij een unit alles in zich moet hebben om zelfstandig te kunnen opereren en er is een helder afgebakend wie welke klant/segment bedient of product of dienst vertegenwoordigt.

Op dit mentale ontwerp wordt primair ook gedrag ontworpen en gestimuleerd, waarbij met name wordt gestuurd op

het laten werken van de eigen unit; samenwerking tussen de units wordt gezien als tijdrovend en niet efficiënt, want er is beperkte invloed. Er zijn veel discussies en ook 'haantjesgedrag' over de afbakening van de speelruimte, mandaat en ook omvang van de unit. We zien vooral ondernemerschap binnen de unit en veel meer politiek gedrag daarbuiten (bijvoorbeeld het budget veilig stellen). Kortetermijnnoriëntatie domineert investeren en het benutten van budget.

### Slim organiseren

Ten opzichte van de jaren 70, waarin Mintzberg zijn organisatie-model ontwikkelde, is een aantal elementen (niet uitputtend) cruciaal veranderd,

Tabel 2. Veranderingen die organisatiemodellen beïnvloeden

	<b>Van</b>	<b>Naar</b>
<b>Informatie beschikbaarheid</b>	Informatie is schaars aanwezig en alleen beschikbaar voor topmanagement.	Toegang tot informatie is onbeperkt voor iedereen. Nu is eerder de vraag wat delen we niet, of naar welke informatie kijken we niet, omdat de informatiedichtheid enorm is.
<b>Opleidingsniveau</b>	Het denken vindt plaats aan de top en daar werken ook de meest hoogopgeleide collega's.	Het opleidingsniveau in Nederland stijgt nog steeds. Het opleidingsniveau van de werkvloer en collega's is inmiddels enorm gestegen. En daarmee dus ook het risico van het verspillen van talent als je de organisatie top-down blijft organiseren.
<b>Innovatie</b>	Kennis is macht en dien je vooral voor jezelf te behouden omdat dat ook vaak het belang van de unit dient.	(Kennis)innovatie is essentieel. Niet of je innoveert is belangrijk, maar de snelheid waarmee je dat doet. Daarbij is samenwerking essentieel tussen afdelingen en daarbuiten.
<b>(Maatschappelijke) samenwerking</b>	De primaire (aandeelhouders) waarde wordt door de organisatie zelf georganiseerd.	Meer nadruk op maatschappelijk toegevoegde waarde waarbij vraagstukken op basis van externe samenwerkingen aangepakt worden.
<b>Positie stafafdelingen</b>	Positie van de (technische/ ondersteunende) staf aan de zijkanen van de organisatie en als faciliterend aan het primaire proces.	Verschuiving van de staf richting het centrum van de organisatie (data, compliance enz.), ook vanwege afbreukrisico, maar zeker vanuit toevoegen van (nieuwe) waarde.

denk aan de beschikbaarheid van informatie, opleidingsniveau, innovatie, (maatschappelijke) samenwerking en de positie van de stafafdelingen (Tabel 2). Deze 'van-naars' (Tabel 2) hebben ook haar vertaling naar inrichtingsprincipes op organisatieniveau. Deze principes zijn het meest interessant omdat als zij navolgbaar zijn, het gekozen inrichtingsmodel logisch volgt en ook de diverse (betrokken) collega's een navolgbaar proces ervaren. Die principes bepalen namelijk welk inrichtingsmodel

*Met name voor multinationals is het een uitdaging om op meerdere dimensies een effectief inrichtingsmodel te bepalen.*

Tabel 3. Verschuivende principes (De Man, Koene & Ars, 2019b)

Van	Naar
Afdelingen	Processen
Hiërarchie	Zelforganisatie
Intern	Extern
Planning & control	Experimenteren & itereren
Mechanisch	Organisch
Directief	Faciliterend (open source)
Hard controls	Soft controls

passend zou zijn in relatie tot de strategie en dus de gewenste situatie die een organisatie nastreeft in de toekomst. Over het algemeen verschuiven er een aantal principes (Tabel 3).

### Voorbeelden

We beschrijven een aantal organisatiemodellen waarin deze verschuivende principes naar voren komen: de multidimensionale organisatie, het SAFe model en holacracy.

#### **Multidimensionale organisatie**

Met name voor multinationals is het een uitdaging om op meerdere dimensies een effectief inrichtingsmodel te bepalen, denk aan geografie, producten, klanten, expertise en segmenten. Van oudsher was de keuze er een tussen businessunitinrichting die focust op een dimensie of matrixorganisatie die focust op twee dimensies. Door de ontwikkeling van moderne informatietechnologie is het mogelijk om op meerdere dimensies te focussen. Daarvoor is het essentieel bij deze inrichting om te beschikken over twee cruciale elementen: een niet bediscussieerd bronsysteem aan stuurinformatie en een

samenwerkingscultuur. Het leiderschap zal zich vooral moeten richten op het communiceren van de prioriteiten en de overkoepelende strategie, het eventueel oplossen van dilemma's rondom kansen en beschikbare middelen als ook het bepalen van de relevante dimensies.

Dit model ondervangt suboptimalisatie door het negeren van een of meerdere belangrijke dimensies, gebrek aan samenwerking en de moeilijkheid om grotere projecten te executeren. Nadelig zijn het gebrek aan individuele verantwoordelijkheid, het continu moeten voeren van discussies en onderhandelingen, en een vrij hoge mate van complexiteit.

Deze vorm van inrichting past bij grotere multinationals die opereren in meerdere markten met meerdere producten en een uitdagende klantvraag waardoor het integreren van producten en diensten grote voordelen biedt. Deze vorm past niet bij organisaties die weinig te winnen hebben bij het leveren van geïntegreerde producten of diensten.

**SAFe model**

Het SAFe model vindt haar oorsprong in softwareontwikkeling waarbij de belangrijkste focus ligt op het leveren van sneller werkende software en daarmee waarde voor de eindgebruiker. De rollen in dit model zijn duidelijk vastgelegd (product owner, multifunctionele teams) en er is een vast proces met rituelen (zoals scrum, sprints en reviews). Het SAFe model maakt het mogelijk om agile werken op te schalen van projectniveau naar het organisatieniveau. Deze manier van werken en inrichting ondersteunt een snellere *time to market*.

Het SAFe model wordt relevant als de marktcondities continu veranderen en de wensen van klanten niet stabiel zijn. Afnemers van producten en diensten (interne of externe klanten) zijn nauw betrokken bij het ontwikkelproces. Feedback wordt veelvuldig en snel gegeven. Naarmate het (ontwikkel)proces vordert weten klanten beter wat zij willen. Qua innovatie past dit model bij complexe problemen waarbij oplossingen nog onbekend zijn en de scope ook nog onduidelijk is. De specificaties van gevraagde producten en diensten kunnen tijdens het proces veranderen en creativiteit is essentieel om oplossingen te organiseren. Daarnaast is samenwerking over de functies en rollen heen door de hele organisatie essentieel. Het werk dat gedaan wordt is vaak modulair wat betekent dat incrementele ontwikkelingen waarde hebben voor (interne of externe) klanten en gebruikt kunnen worden. Daarbij kan het werk in kortcyclische cirkels/sprints opgedeeld worden en kunnen late veranderingen (makkelijk) worden doorgevoerd. Mogelijke mislukkingen of zaken die misgaan zijn niet catastrofaal,

maar waardevolle inzichten om te leren en meer waarde te leveren voor de eindgebruiker.

**Holacracy**

Holacracy is een raciale vorm van decentralisatie van besluitvorming door groepen medewerkers te organiseren in cirkels. De cirkels verdelen rollen over de collega's. Elke collega kan binnen zijn rol besluiten nemen, tenzij het een andere rol beïnvloedt. In dat geval ontstaat er een 'spanning' die opgelost moet worden middels een vaste overlegstructuur waarbij er gebruik gemaakt wordt van consent. Elke cirkel vaardigt een representatie af naar een 'hogere' en een 'lager' gelegen cirkel zodat er goede verbinding blijft tussen de cirkels en een goede stroom van informatie (verticaal) ontstaat. Belangrijke principes in dit model zijn dus besluitvorming op basis van consent, een hiërarchie van cirkels waarin elk lid van de organisatie participeert, en een dubbele binding tussen de cirkels.

Er bestaan twee soorten meetings: een *tactical* meeting, waarin het dagelijkse werk wordt besproken, en een *governance* meeting waarin tussen rollen ontstane spanning wordt besproken en opgelost. IT speelt een belangrijke rol omdat rollen en bekleeders daarvan continu kunnen veranderen; ondersteunende software om die informatie bij te houden en in de organisatie te delen is van groot belang.

Dit model maakt optimaal gebruik van het talent van collega's, kent een minimale bottom-upcommunicatie, en de rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk. Holacracy is echter wel een complex systeem; er komen een hoop spelregels bij kijken en er bestaat zelfs een 'grondwet'. Deze regels moeten ook worden

onderhouden en spreken niet altijd voor zich. Daarnaast worden meetings technischer; het sociale aspect is minder aanwezig. Deze vorm past bij organisaties waar het essentieel is om operationeel optimaal te presteren en waarbij collega's het aankunnen om minimaal gecontroleerd te worden en dus heel zelfstandig te werken. Het is dus niet geschikt voor organisaties waarbij de verantwoordelijkheid of het toezicht niet gedelegeerd kan worden, organisaties waarbij het individu en de rol niet gescheiden kunnen worden en organisaties waar heel veel relaties bestaan tussen cirkels. Het risico bestaat dat er een *out of control* ontstaat waarbij individuen te veel rollen krijgen, er te veel overleggen nodig zijn en projecten maar door en door gaan.



Qua leiderschap is het essentieel om sterk te sturen op de randvoorwaarden van het model, de rol goed uit te voeren in de aansturende cirkel, continu het 'waarom' uit te leggen en de organisatie te coachen. ♦

### Referenties

- Man, A-P. de (2019a). De organisatorische revolutie: Drie trends in nieuw organiseren. *Management en Consulting*, 2019(4), 58-64.
- Man, A-P. de, Koene, P., & Ars, M. (2019b). How to survive the organizational revolution: A guide to agile contemporary operating models, platforms and ecosystems. Amsterdam: BIS Publishers.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Hoboken, NJ: Prentice-Hall.

**Miriam Maan** is organisatieadviseur bij House of Performance. Zij heeft een achtergrond in cognitieve neurowetenschappen en interdisciplinaire studies. Zij combineert haar kennis van informatiemanagement en nieuwe manieren van organiseren, om resultaten te verbeteren en de mate van samenwerking te verhogen. Miriam heeft een passie om het avontuur aan te gaan en mensen te verbinden.



**Sjoerd Hogenbirk** is partner bij het organisatieadviesbureau House of Performance. Hij is organisatiespecialist, met als achtergrond bestuurs- & organisatiewetenschappen en theologie en werkt bij op het gebied van prestatieverbetering aan de hand van vier pijlers: proces, besturing, gedrag en leiderschap. Hij is onderzoeker op het gebied van bedrijfsethiek en is gedreven om mensen te laten excelleren en hen in staat te stellen om het juiste op een goede manier te doen.

[www.hofp.nl](http://www.hofp.nl)