

# Inhoud

## Inleiding

Oorsprong van het boek	12
Voor wie en wanneer?	13
Leeswijzer	14

## 1 Het belang van goed organiseren

<b>1. Een integratieve theorie over organiseren en organisaties</b>	21
1.1. De parallel tussen een tafel en een organisatie	21
1.2. Waarom een integratieve theorie? Waarom nu?	28
<b>2. Een pleidooi voor bewuster organiseren en ontwerpen</b>	31
2.1. 'Ondanks de organisatie': gevolgen van onhandig organiseren	31
2.2. Wanneer en hoe kom je bij 'dankzij de organisatie'?	32
2.3. Te vermijden valkuilen	35

## 2 Organiseren begrijpen

<b>3. Verrijking van de organisatiekunde met systeemdenken</b>	43
3.1. Organiseren, organisatie en organisatieontwerp	43
3.2. Van buiten naar binnen denken	48
3.3. Kleur geven aan functie en vorm	53
3.4. Waarom het gaat zoals het gaat...	58
<b>4. Manieren van organiseren</b>	60
4.1. Drie aspecten, dus drie manieren	60
4.2. Het politieke aspect van organiseren	61
4.3. Het technische aspect van organiseren	65
4.4. Het sociale aspect van organiseren	70

<b>5. De externe organisatie begrijpen</b>	<b>75</b>
5.1. De externe organisatie	75
5.2. De bredere institutionele context	77
5.3. De transactionele omgeving	82
5.4. De relationele omgeving	89
5.5. Samenvatting	94
<b>6. De interne organisatie begrijpen</b>	<b>96</b>
6.1. De interne organisatie	96
6.2. Het organisatieconcept	98
6.3. De interne ordeningen	105
6.4. De subsystemen	111
6.5. Voorbij de driedeling	121
6.6. Samenvatting	123

### **3 Organisaties ontwerpen**

<b>7. Manieren om organisaties te ontwerpen</b>	<b>129</b>
7.1. Een organisatie(aspect) ontwerpen	129
7.2. Het politieke aspect ontwerpen	129
7.3. Het technische aspect ontwerpen	133
7.4. Het sociale aspect ontwerpen	137
<b>8. Nog eenmaal organisatiekunde verrijken</b>	<b>143</b>
8.1. Kan je een organisatie eigenlijk wel ontwerpen?	143
8.2. Lessen vanuit de ontwerpleer	146
8.3. Het proces van een organisatie ontwerpen	156
8.4. Verrijking organisatiekunde vanuit systeemdenken: vitale systemen	172
<b>9. Organisaties integratief ontwerpen</b>	<b>176</b>
9.1. Twee parallele en incomplete ontwerpen: positionering en structurering	176
9.2. Het ontwerpproces voor vitale organisaties	177
9.3. Principes voor vitale organisaties	183

# 1 Cases

<b>10. Als directeur-eigenaar de ggz-instelling Zorgmeesters opzetten (Samen met Mark van de Logt)</b>	198
10.1. Introductie van de case Zorgmeesters	198
10.2. De geboorte van Zorgmeesters	199
10.3. Het ontwerp van Zorgmeesters	201
10.4. Ontwerpdilemma's en detailontwerpen	206
10.5. Reflectie op de Zorgmeesters-case vanuit de integratieve theorie	209
<b>11. Als netwerkcoördinator een waardenetwerk opbouwen in de geestelijke gezondheidszorg (Samen met Liesbeth van Gent)</b>	211
11.1. Introductie van de case Waardenetwerken Volwaardig Burgerschap	211
11.2. Context: veranderingen in de Nederlandse ggz	212
11.3. Het waardenetwerk Volwaardig burgerschap	215
11.4. Waar in het brede veld staat het waardenetwerk?	222
11.5. Hoe past het waardenetwerk binnen de vereniging?	228
11.6. Reflectie op de case waardenetwerk Volwaardig burgerschap vanuit de integratieve theorie	230
<b>12. Als projectleider de Amsterdamse Maatwerk Methode voor het sociale domein ontwikkelen (Samen met Marie-José Driessen)</b>	232
12.1. Introductie van de case Amsterdamse Maatwerk Methode	232
12.2. Voortraject en context: contouren van een nieuw sociaal domein	234
12.3. Programma Sociaal domein gemeente Amsterdam	236
12.4. De Verbondsteams	238
12.5. De Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM) ontwikkelen	240
12.6. Evaluatie Verbondsteams en AMM	248
12.7. Vervolgtraject na de Verbondsteams	250
12.8. Reflectie op de case Amsterdamse Maatwerk Methode vanuit de integratieve ontwerpbenadering	252
<b>13. Als bestuur positioneren van de Breda University of Applied Science (Samen met Maarten Meewis)</b>	254
13.1. Introductie van de case Breda University of Applied Science	254

13.2.	Korte karakterisering BUAs en de case	255
13.3.	2003-2007 Focus: Internationale themahogeschool	257
13.4.	2008-2012 Academisering, internationalisering, excellentie	260
13.5.	2013 – 2017 Knowledge@work	262
13.6.	2018 – 2021 Creating professional value	265
13.7.	2022-2025 BUAs+ More than a University of Applied Sciences: voorbeeld van het strategisch proces	266
13.8.	Reflectie op de BUAs-case vanuit de integratieve theorie	268
<b>14.</b>	<b>Als extern adviseur een waterschap structureren</b>	<b>271</b>
14.1.	Globale beschrijving van de startsituatie	271
14.2.	Eerste fase: waar gaat het om?	273
14.3.	Tweede fase: ontwerp van de lijn	277
14.4.	Derde fase: rondom de lijn	280
14.5.	Voorgesteld organisatieontwerp en vervolgproces	284
14.6.	Reflectie op de waterschapscase vanuit de integratieve theorie	285
<b>15.</b>	<b>Als extern adviseur een juridische afdeling positioneren en structureren</b>	<b>287</b>
15.1.	Introductie van de case Juridische afdeling	287
15.2.	Globale beschrijving van de Juridische afdeling en haar context	288
15.3.	Eerste fase: brede oriëntatie tot eerste diagnose	290
15.4.	Tweede fase: externe organisatie van de Juridische afdeling	295
15.5.	Fase 3: grofontwerp interne organisatie	300
15.6.	Fase 4: detaillering subsystemen en implementatie	303
15.7.	Reflectie op de case Juridische afdeling vanuit de integratieve ontwerptheorie	304
<b>16.</b>	<b>Als (schaduw)adviseur 'het midden' bij een zorginstelling ontwerpen</b>	<b>306</b>
16.1.	Introductie van de case Zorginstelling	306
16.2.	Globale beschrijving van de zorginstelling en de (eerste) gestelde vraag	307
16.3.	De vraag in 2022	312
16.4.	Reflectie op de case Zorginstelling vanuit de integratieve ontwerptheorie	321

# Het belang van goed organiseren



1

# Inhoud van dit deel

<b>1.</b>	<b>Een integratieve theorie over organiseren en organisaties</b>	21
1.1.	De parallel tussen een tafel en een organisatie	21
1.2.	Waarom een integratieve theorie? Waarom nu?	28
<b>2.</b>	<b>Een pleidooi voor bewuster organiseren en ontwerpen</b>	31
2.1.	'Ondanks de organisatie': gevolgen van onhandig organiseren	31
2.2.	Wanneer en hoe kom je bij 'dankzij de organisatie'?	32
2.3.	Te vermijden valkuilen	35

# 1. Een integratieve theorie over organiseren en organisaties

## 1.1. DE PARALLEL TUSSEN EEN TAFEL EN EEN ORGANISATIE

Dit boek schetst een integratieve theorie om organiseren beter te begrijpen en betere organisaties te ontwerpen. *Beter* betekent beter aansluitend bij de verschillende belanghebbenden in de omgeving van de organisatie. *Beter* dus in de zin dat afnemers passende producten en diensten krijgen, werknemers er fijn kunnen werken en eigenaren er een goede boterham aan overhouden.

Om organisaties beter te begrijpen worden in dit boek verschillende bestaande theorieën over organisaties in een integratieve theorie gecombineerd. Je begrijpt allicht dat zo'n integratieve theorie niet in twee woorden te duiden is. De theorie kijkt naar het complexe fenomeen van een organisatie, onderscheidt daarin allerlei stukjes en ordent die in een aantal lagen, niveaus en aspecten. Om je een eerste beeld van de theorie te geven, wordt het ontwerpen van een organisatie vergeleken met het ontwerpen van een tafel. Daarmee wordt de theorie in hoofdlijnen geschetst en wordt de rest van het boek makkelijker leesbaar.

Het ontwerp van een tafel begint met iemand die een tafel wil ontwerpen of wil laten ontwerpen. Dat kan een jonge ontwerper zijn die aan een ontwerpwedstrijd wil deelnemen of een meubelmerk (als Pastoe of Ikea) dat een nieuwe tafel aan het assortiment wil toevoegen. Je begrijpt meteen dat *wie* de tafel wil (laten) ontwerpen invloed heeft op het ontwerp. De opdrachtgever is een van de belanghebbenden van het ontwerp. Het ontwerp moet voor hem een bepaalde functie vervullen. De jonge ontwerper wil misschien opvallen en indruk maken. De meubelmerken willen waarschijnlijk meer verkopen en misschien een nieuwe doelgroep aanspreken.

Naast de opdrachtgever zijn nog meer partijen relevant voor het ontwerp. Heel bepalend zijn de beoogde *gebruikers* van de tafel. Welke functie moet de tafel voor hen vervullen? Een gezinseettafel is een andere tafel dan een groepstafel voor een kinderdagverblijf, of een vergadertafel voor een bedrijf. Een derde relevante partij is de *producent*. Soms heb je op dat vlak als ontwerper vrijheid

en kan je de producentkeuze laten afhangen van het ontwerp. Maar soms ook niet, bijvoorbeeld als het meubelmerk een timmerfabriek heeft en de tafel in de eigen fabriek wil laten maken. Dan krijg je een ander tafelontwerp dan wanneer de producent een staalfabriek, een kunststofproducent of een ambachtelijke timmerman kan of moet zijn.

Naast de direct betrokken partijen is er ook een bredere context die invloed heeft op het tafelontwerp. Meest dichtbij is de gebruikscontext van de tafel. Een eettafel voor een woonkamer moet andere eigenschappen hebben dan een tafel voor buiten of voor een restaurant. Ook de nog bredere context heeft invloed op het tafelontwerp. Bij een overdaad aan aanbod op de tafelmart bijvoorbeeld moet de tafel zich meer onderscheiden door een lage prijs of een bijzondere vorm. Als het ontwerp in Nederland verkocht zal worden, moet het ontwerp voldoen aan de Nederlandse wet- en regelgeving over productveiligheid. En als tropisch hardhout heel duur is, is het misschien logischer om te werken met een andere houtsoort.

Ontwerpen begint dus niet met meteen allerlei tafels te tekenen. Meestal begin je met een analyse van de relevante partijen, de functie van de tafel voor die partijen en hun behoeften en wensen ten aanzien van de tafel. Je onderzoekt de bredere context van het ontwerp en welke eisen daaruit voortkomen. Vervolgens blijkt vaak dat de eisen van de betrokkenen onderling en/of de contexteisen moeilijk te combineren zijn, bijvoorbeeld wanneer het meubelmerk een hoge marge wil en de kopers een goedkope maar goede tafel willen. Of wanneer de producent bepaalde productiemachines heeft waarmee de populaire rondere vormen niet gemaakt kunnen worden. Of wanneer de olie die het hout waterwerend maakt door een nieuwe wetgeving wordt verboden.

Tegenstrijdige eisen zijn lastig, want alle betrokkenen moeten in voldoende mate tevreden zijn over de tafel. Als de producent de tafel niet wil produceren, heeft de klant niets om te kopen. Als de klant de tafel niet wil hebben, krijgt het meubelmerk de tafel niet verkocht. Als de tafel in strijd is met de wet- en regelgeving, mag de tafel niet eens worden verkocht. Kortom, de analysefase is een fase van weging. Hoe zwaar telt wiens functie van het ontwerp? Welke combinatie van behoeften en wensen vanuit de betrokken partijen past daarbij? Welke mogelijkheden en verplichtingen volgen uit de bredere context? Al



ben je dus in deze fase nog niet letterlijk de tafel aan het vormgeven, je maakt wel al belangrijke ontwerpkeuzes. Die keuzes resulteren in een probleemdefinitie en een lijst van specificaties voor de tafel.

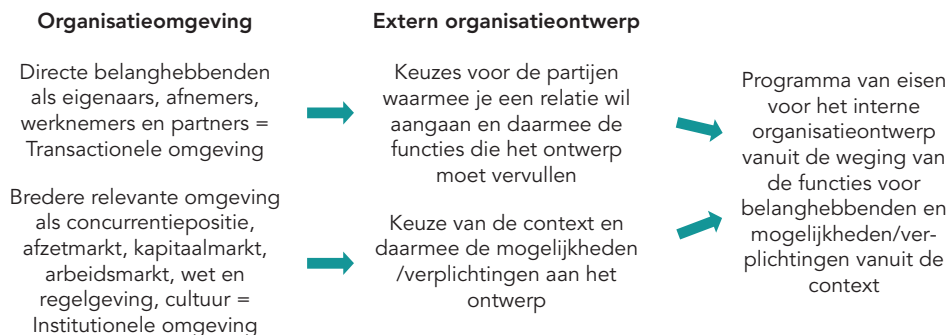
Ook bij organisaties zijn de betrokken partijen en de context wezenlijk voor het ontwerp. Archetypische betrokken partijen bij een organisatie zijn de afnemers van de producten en diensten, de eigenaren van de organisatie en de werknemers die bij de organisatie werken. Daarnaast spelen onder andere partners, inspecties en banken vaak een rol. Deels kan een organisatie kiezen met welke partijen ze een relatie aangaat, maar vaak gaat het ook om keuzes uit het verleden die tot een palet aan betrokken partijen hebben geleid – en daarmee tot een specifieke plek in het veld van spelers. Het geheel van partijen waar de organisatie een relatie mee heeft of aangaat, wordt in dit boek de **transactio-  
nele omgeving** genoemd.



Bij de bredere context kan je denken aan de afzetmarkt, de kapitaalmarkt en de arbeidsmarkt, de heersende wet- en regelgeving en de landelijke/regionale cultuur. Op dat vlak is er bij de start van de organisatie nog veel keuzevrijheid. Bij een bestaande organisatie zijn de historische keuzes een gegeven waar je in het ontwerp rekening mee moet houden. Die bredere omgeving van de organisatie wordt in dit boek de **institutionele omgeving** van de organisatie genoemd.



Net als bij het ontwerpen van een tafel moeten bij een organisatieontwerp de gewenste functies voor de betrokkenen en de mogelijkheden en verplichtingen vanuit de context gecombineerd worden tot een ontwerp dat voldoende passend is. Want ook hier geldt: geen enkele organisatie overleeft wanneer afnemers weglopen, wanneer werknemers weglopen of eigenaren besluiten ermee te stoppen. Met de (ontwerp)keuzes ten aanzien van de institutionele context en de partijen van de transactio-  
nele context plaats je de organisatie in haar omgeving. Daarom noemen we deze ontwerpslag de organisatie **positio-  
neren**. Dat gaat over het kiezen van de bredere omgeving, de selectie van de gerelateerde partijen en de relaties tussen de organisatie en die partijen. Dat noemen we in dit boek het **externe organisatieontwerp**. Het is vergelijkbaar met de lijst van specificaties van de tafel en vormt de basis voor het ontwerp van de organisatie zelf, voor het interne organisatieontwerp.



*Figuur 1. Relatie tussen organisatieomgeving, extern organisatieontwerp en criteria voor intern organisatieontwerp*

De politiek correcte gedachte is dat de belangen van afnemers de zwaarstwegende specificaties voor een organisatie zijn. Maar dat is niet altijd zo. Denk aan een game-opleiding op een hogeschool. Die studierichting is populair en de school hoeft niet veel moeite te doen om studenten te werven. De uitdaging voor de hogeschool ligt op het aantrekken van voldoende en gekwalificeerde docenten. De vakontwikkeling gebeurt in de praktijk en daarom moet de hogeschool gevestigde gamedesigners verleiden om les te komen geven en hun vak door te geven. Voor de opleiding wegen de behoeften van de docenten daarmee zwaarder dan die van de studenten. Bovendien blijven de docenten maar voor een korte tijd, zodat ze zelf niet achterop raken in het vak. De organisatie moet dus ook worden ingericht op wisselingen van docenten.

Met de probleemdefinitie en de specificaties in de hand kan je aan de vormgeving van de eigenlijke tafel beginnen. De oplossingsrichting – en daarmee het meest grove ontwerp of het ontwerpconcept – volgt vaak vrij logisch uit de probleemstelling en de lijst van specificaties. Een salontafel is nu eenmaal een andersoortige tafel dan een vergadertafel of een tuintafel. In zo'n concept zitten al een aantal samenhangende keuzes besloten. Zo moet een vergadertafel

bestand zijn om intensief gebruikt te worden, moet de hoogte geschikt zijn voor de gemiddelde volwassene en moet de tafel stroomvoorziening krijgen. Een terrastafel moet dan weer in alle weertypes buiten kunnen staan. Bestaande tafels kunnen als voorbeeld dienen voor het ontwerpconcept.

Daarna begint de fase waarin het ontwerpconcept verder moet worden uitgewerkt. Vaak doe je dat door te variëren op een aantal grove ontwerpaspecten. Bij een tafel gaat het dan bijvoorbeeld om het fysieke aspect van de materialen en de constructie, het ergonomische aspect van de bladvorm en de poothoogte, en het esthetische aspect van de rustieke ambachtelijke vormen of een eerder strakke moderne vormgeving. De ontwerpfase is vrij rommelig, omdat de eisen over de verschillende aspecten van de tafel gaan die met elkaar samenhangen. Zo heeft de ergonomische hoogte van de tafel invloed op de vormgeving en op de sterkte van de tafel. De aspecten beïnvloeden elkaar, maar ze zijn niet zomaar in elkaar uit te drukken. De tafel ontwerpen vraagt om een integratie van die verschillende aspecten, wat alleen mogelijk is door te onderzoeken hoe een specifieke vorm op die verschillende aspecten uitpakt.

Soms lukt het om de verschillende aspecten elkaar te laten versterken in een coherente vorm. Bijvoorbeeld als je de tafel zo vorm kan geven dat hij op het vlak van esthetiek, ergonomie en verkoopprijs aansluit bij de vraag van de klant en tegelijk op het vlak van productietechniek, kostprijs en marge past bij de eisen van de producent. Maar het komt zeker even vaak voor dat de eisen onderling op spanning staan en niet goed te combineren zijn. In die gevallen helpt de weging van de functies en behoeften van de verschillende belanghebbenden uit de voorgaande analysefase.

Vervolgens moet je het grove ontwerp steeds verder uitwerken naar verschillende fijn- of detailontwerpen. Denk aan de verschillende onderdelen van de tafel, zoals het blad en de poten, of de details aan de aanhechting van het blad tussen de poten. Sommige details zijn bepalend voor de tafel als geheel. Wanneer de bevestiging van de poot aan het blad bijvoorbeeld te los zit, staat de hele tafel te wiebelen en functioneert hij niet meer. Ook op het kleinere schaalniveau komen de verschillende aspecten van de tafel terug. Soms kan je met een klein detail de nadelen van een grofontwerpkeuze

compenseren: wanneer het grote blad van een dure houtsoort bijvoorbeeld door een slimme constructieve ingreep toch niet duurder uitpakt.



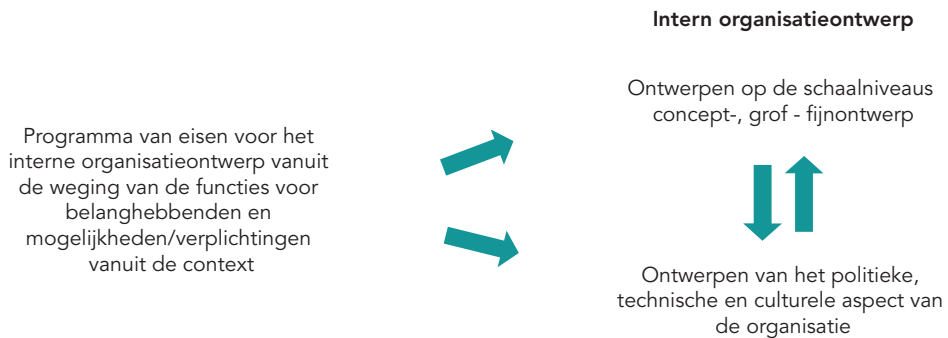
Op een vergelijkbare manier kan je met de (beoogde) positionering van de organisatie in de hand aan de slag met het ontwerp van de **interne organisatie**. De positionering van de organisatie geeft al een indicatie van welk **organisatieconcept** passend zou kunnen zijn. Ook kunnen bestaande beschreven organisatieconcepten inspiratie bieden. Denk bij organisatieconcepten bijvoorbeeld aan bureaucratie, een procesgerichte organisatie of een holocratie.



Net als bij een tafel spelen ook bij het ontwerpen van organisaties verschillende aspecten een rol. Denk aan juridische aspecten, bedrijfseconomische aspecten, logistieke, sociale of psychologische aspecten. Eigenlijk is een organisatie zó complex dat het aantal aspecten niet te bevatten is. Bovendien zijn de aspecten niet zomaar in elkaar uit te drukken, maar hebben ze tegelijk wel invloed op elkaar. In dit boek wordt de veelheid aan aspecten in drie clusters gebundeld: de **politieke**, **technische** en **sociale aspecten** van de organisatie. De onderbouwing van die clusters ligt in de vergelijkbare mens- en werkelijkheidsbeelden en wordt toegelicht in hoofdstuk 4. Ook bij het ontwerpen van een organisatie zoek je naar een coherente vormgeving waarin de verschillende aspecten elkaar versterken. Op welke manier kan de juridische vorm van de organisatie het logistieke proces versterken? Of welke werkverdeling sluit het best aan bij de capaciteiten van de medewerkers en de beoogde kwaliteit van de dienstverlening?

Tot slot zijn er ook bij het ontwerpen van een organisatie **schaalniveaus** te herkennen. De juridische structuur, het besturingsmodel, het organogram, de procesarchitectuur en -cultuur zijn voorbeelden van deelontwerpen op het niveau van de hele organisatie. Deelontwerpen op kleiner schaalniveau zijn de samenstelling en rolverdeling binnen een team of het werving- en selectieproces van nieuwe medewerkers. Op elk schaalniveau zijn opnieuw de verschillende aspecten (politiek, technisch, sociaal) te herkennen.

Waar we de positionering van de organisatie in haar context en de keuze van belanghebbenden in dit boek de externe organisatie noemden, wordt de **structurering** van de organisatieonderdelen de interne organisatie genoemd.



*Figuur 2. Relatie tussen criteria voor intern organisatieontwerp en intern organisatieontwerp*

De bovenstaande parallel tussen het ontwerp van een tafel en het ontwerp van een organisatie schetst de belangrijkste begrippen van de integratieve theorie over het organisatieontwerp(en). Daarnaast zijn er ook verschillen tussen productontwerp – als een tafel – en het ontwerp van een organisatie. Waar de tafel een relatief eenvoudig materieel product is, is een organisatie veel complexer. Doorgaans zijn er heel wat materiële onderdelen, zoals een gebouw, machines en kantoorinrichting, maar ook mensen vormen een belangrijk onderdeel van een organisatie. Dat maakt een organisatie veel dynamischer dan een tafel. De organisatie blijft in ontwikkeling. Je bent nooit de enige die bezig is met het organisatieontwerp. Heel veel anderen zijn tegelijkertijd – meer of minder bewust – ook bezig om (een stukje van) de organisatie vorm te geven. Het is zelden zo dat je een organisatie *from scratch* ontwerpt. Meestal maak je een herontwerp van een bestaande organisatie. Veel ontwerpkeuzes staan vast en daarbinnen kan je een aantal van de eerder gemaakte of gegroeide ontwerpkeuzes herzien. Dat alles maakt een organisatie ontwerpen lastiger, zowel op het vlak van inhoud als van het proces. Het ontwerpproces van een organisatie houdt daarmee nog veel meer puzzelen en zoeken in dan het ontwerpproces van een product. Het is een complexe puzzel, waarbij het belangrijk is dat je je realiseert dat er geen *juist* ontwerp is, maar wel *goed passende* ontwerpen. Je streeft naar een ontwerp dat *klopt*, dat voldoende coherentie en synergie heeft, zodat alle relevante partijen (voldoende) tevreden zijn.

## 1.2. WAAROM EEN INTEGRATIEVE THEORIE? WAAROM NU?

Wellicht vraag je je af waarom een nieuwe organisatietheorie zinvol is. Waarom een integratieve theorie? En waarom juist nu? De integratieve theorie is een logisch vervolg op het verleden, waarin verschillende theorieën over organiseren en organisatieontwerp zijn ontstaan die elk hun waarde hadden. Die theorieën werkten in *hun* context en tijdsgewricht. Maar, ze zetten telkens impliciet een *van de* aspecten van een organisatie op de voorgrond. Die theorieën bieden in deze tijd onvoldoende soelaas. De omgeving en de organisatie zijn te complex geworden om met een theorie over een aspect het organiseren goed te kunnen begrijpen en een goed ontwerp te kunnen maken. Het is tijd om te leren *waarom* en *wanneer* welke wijze van organiseren werkt, en *wat* de werkzame bestanddelen van – en condities voor een ontwerp zijn.

Laat ons even in een vogelvlucht teruggaan in de tijd en een aantal organisatievormen bekijken. De meest gebruikelijke organisaties in het pre-industriële tijdperk waren familiebedrijven en gilden: organisaties die gestoeld waren op een sterk sociaal weefsel en gedeelde waarden. De leden van de organisatie keken op een vergelijkbare manier naar de wereld en naar de rol van de organisatie in de samenleving. De gedeelde verantwoordelijkheid was vanzelfsprekend, net als ieders rol binnen de organisatie. Het ambacht werd hoog in het vaandel gedragen. Bij de organisatie was een overzichtelijk aantal mensen betrokken, en ze kenden elkaar allemaal. Die vrij informele manier van organiseren was voldoende om binnen een relatief overzichtelijke context te functioneren.



Met de industriële revolutie veranderde de context. Fabrieken en machines vroegen om (schaars) startkapitaal. Landwerkers trokken naar de stad en werden ongeschoolde fabrieksarbeiders. Het beleid en de uitvoering werden gescheiden. Organisaties werden groter en werknemers kenden elkaar niet meer. Het werk werd in eenvoudige routinematige stukjes verdeeld. De productie steeg en de welvaart groeide. Auteurs als Taylor, Fayol en Weber legden de basis voor een meer kapitaalgeoriënteerde organisatiekundige traditie. De kern daarvan was een efficiënte benutting van kapitaal en het voorkomen van uitwassen. Chandler verwoordde het organisatie-adagium als **structure follows strategy**. Je zou kunnen zeggen dat het ontwerpen van organisaties

vooral een kwestie was van een *structure* maken, een verdeling van mensen en middelen over organisatiedelen als directies of afdelingen. Een ordening die de strategie van de eigenaren moest waarmaken. Later in dit boek wordt dit benoemd als het **politieke aspect** van organisaties.

Na de Tweede Wereldoorlog steeg de welvaart snel. Er was meer kapitaal beschikbaar en er ontstond ook steeds meer concurrentie. Naast de vraag naar producten ontstond ook een diensteneconomie. Klanten eisten meer kwaliteit en flexibiliteit. Meer technische, procesgerichte organisatiewijzen kwamen op, zoals Lean en de Sociotechniek. De focus lag niet meer (alleen) op de meest optimale benutting van het kapitaal, maar verschoof naar de soepele doorloop van het werk en het slim inregelen van processen. Het adagium werd **process follows proposition**. In dit boek wordt noemen we dit het **technische aspect** van organisaties. Soms werden de productieprocessen over organisatiegrenzen heen getrokken in een streven naar ketenoptimalisatie. Mensen waren nog steeds productiemiddelen, maar de impact van hun welzijn en scholing op het productieproces werd meer en meer erkend.

Sinds de eeuwwisseling kennen we een grotere welvaart en zijn er toenemende mogelijkheden van de informatie- en communicatietechnologie. Producten en diensten zijn steeds vaker virtueel en informatiegebaseerd. We spreken van een informatie- en betekenis-economie. In de afgelopen jaren zien we ook een toename van het aantal taaie vraagstukken en maatschappelijke opgaven. Steeds meer beseffen we dat veel van de huidige maatschappelijke vraagstukken en opgaven niet zozeer *binnen* maar *tussen* organisaties vallen. Organisaties functioneren niet meer op zich, maar maken deel uit van een of meer netwerken. De maatschappelijke ontwikkelingen hebben ook hun weerslag op mensniveau. Nooit eerder waren er zoveel klachten over stress en burn-out. De behoefte aan zingeving en betekenisgeving is groot. Mensen willen graag ergens bij horen en zich een onderdeel voelen van een groter geheel. Er groeit een bredere maatschappelijke discussie over waarden in de samenleving. Dat heeft een effect op de wijzen van organiseren. Er is een breed afzetten tegen de bureaucratie. De roep voor de erkenning van professioneel werk en de waardering van professionele ruimte wordt groter. Er is een nostalgie naar het pre-industriële tijdperk, maar het moet wel op grotere schaal. Het aantal hypes (zoals Werken vanuit de Bedoeling, Rijnlands Organiseren of Teal)



groeit. Ze gaan allemaal uit van een grotere rol voor waarden en betekenis in het organiseren. Wellicht is iets als **people follow purpose** een goede type-  
ring van deze tijd. Die manier van organiseren haalt het zogenoemde **sociale aspect** van organiseren naar de voorgrond.

Deze vereenvoudigde blik op het verleden toont dat in de loop van de tijd verschillende organiseerwijzen zijn ontstaan, elk met eigen kennisvelden, waarden, doelen en opvattingen over de werkelijkheid. Ze werkten in een specifieke context en tegelijkertijd maakten ze zichzelf ook waar omdat ze als *selffulfilling prophecy's* de werkelijkheid mee vormgaven. Nu wordt het tijd voor een integratieve theorie, omdat we niet meer in een tijd van veranderingen leven, maar in een verandering van tijdperk. Er zijn zoveel veranderingen tegelijkertijd aan de gang, dat we ook in ons georganiseerde leven alle zeilen moeten bijzetten om te kunnen begrijpen wat er gaande is en er enigszins gericht invloed op uit te oefenen. Organisaties – als de laag tussen het individu en de bredere maatschappelijke context – spelen een wezenlijke rol in die verandering van tijdperk. 'Hoe kunnen we ons goed organiseren?' is een kernvraag van deze tijd. Daarbij kunnen we alle eerdere lessen goed gebruiken. Wel moeten we scherper zicht krijgen op wat de werkzame bestanddelen van de verschillende organiseerwijzen zijn, in welke contexten ze werken en hoe ze op elkaar inwerken. Dat is precies waarom een integratieve theorie juist *nu* nodig is.



## 2. Een pleidooi voor bewuster organiseren en ontwerpen

### 2.1. 'ONDANKS DE ORGANISATIE': GEVOLGEN VAN ONHANDIG ORGANISEREN

'Wij doen ons werk eerder *ondanks* de organisatie, dan *dankzij* de organisatie.' Die verzuchting van zorgverleners was voor Annemarie van Dalen de aanleiding voor haar onderzoek en proefschrift (Dalen van A., 2014). Die zorgverleners ervoeren de organisatie als belemmering om hun werk te doen, om zorg te verlenen. Ze werden geacht allerlei procedures te volgen en dingen vast te leggen die naar hun gevoel geen waarde toevoegen. Dat soort verhalen horen we helaas steeds meer. De effecten van de 'slechte' organisatie uiteten zich in minder werkplezier, minder betrokkenheid of zelfs vervreemding, ziekteverzuim en ten slotte uitval. Natuurlijk zijn er ook andere oorzaken voor verzuim en uitval, maar er is onmiskenbaar een relatie met de wijze van organiseren.

Een 'onhandige' organisatie werkt ook door in de fabricage van producten en de levering van diensten. Cliënten, leerlingen en klanten merken het effect in de kwaliteit van de hulpverlening, de lessen of de producten/dienstverlening. Zeker wie niet in de generieke mal past, wie de uitzondering op de regel vormt, wordt slecht bediend, omdat de procedures niet bij hun situatie passen. Ook het vermogen om uitzonderingen te herkennen en maatwerk te bieden gaat achteruit. Overigens is overmatig veel aandacht en energie voor de kwaliteit van producten en diensten soms ook niet handig, bijvoorbeeld wanneer dat bedrijfseconomisch niet uit kan en de organisatie verliezen lijdt. In dat geval is het juist de eigenaar die last heeft van de slechte organisatie.<sup>1</sup>

Lang onhandig georganiseerd zijn kan leiden tot continuïteitsproblemen. Of andersom: zolang het bedrijf of de instelling blijft voortbestaan, is de wijze van organiseren blijikbaar nog voldoende adequaat. Op het moment dat een of

---

<sup>1</sup> Maatschappelijke vraagstukken als passend onderwijs, goede jeugdzorg en betaalbare zorg moeten door een heel netwerk van organisaties geleverd worden. De verkaveling ervan over verschillende organisaties is vergelijkbaar met de interne verkavelingen binnen een organisatie – maar dan ligt het niveau van organiseren boven en tussen bedrijven en instellingen.

meer van de belanghebbenden als eigenaren, afnemers, werknemers, partners of leveranciers écht ontevreden raakt, komt de continuïteit van de organisatie in het gedrang. Alle partijen zijn nodig voor het voortbestaan en als een van de partijen de relatie verbreekt – en diens plek niet wordt ingenomen door een ander – is voortbestaan niet mogelijk. Of de betrokken partijen hun relatie willen aanhouden is mee afhankelijk van de alternatieven die ze hebben. Zo bezien is elke organisatie aan alle kanten – niet alleen wat betreft de afzetmarkt, maar ook de arbeids- en kapitaalmarkt – in concurrentie met andere organisaties. De wijze van organiseren is dus belangrijk voor de organisatieprestaties en het voortbestaan van de organisatie. Dat wordt ook bevestigd en benadrukt door onderzoek (Nadler en Tushman, 1997; Man, A.P. de 2000). Een goed organisatieontwerp is daarmee een belangrijk concurrentievoordeel.

## **2.2. WANNEER EN HOE KOM JE BIJ 'DANKZIJ DE ORGANISATIE'?**

In de voorgaande paragraaf werden de mogelijke gevolgen van een onhandige organisatie geschetst. Dat geeft meteen ook zicht op wanneer een herontwerp van een organisatie zinvol is. Denk daarbij aan organisaties waar:

- medewerkers veel spanningen en intern gedoe ervaren;
- een hardnekkig vraagstuk speelt, zoals verzuim, lange doorlooptijden, te hoge kosten of onvoldoende kwaliteit;
- externe ontwikkelingen de belangen, behoeften en beweegredenen van eigenaar, afnemers, partners, leveranciers en/of werknemers beïnvloeden;
- een sterke groei of krimp aan de orde is;
- een nieuwe (herijkte) strategische koers is vastgesteld;
- een samenwerkingsverband of fusie wordt aangegaan.

Bovendien is organiseren en organisatieontwerp een onderdeel van het werk van een aantal mensen binnen een organisatie, zeker op specifieke momenten. Bijvoorbeeld wanneer je:

- als bestuurder/manager pas een organisatie binnenkomt en je verantwoordelijk wordt voor het reilen en zeilen van een organisatie(deel). Dan is het handig om – in ieder geval voor jezelf – een analyse te maken of en in hoeverre het organisatieontwerp nu en in de toekomst zal voldoen.

- als beleids- of stafmedewerker de opdracht krijgt om een (intern) beleidsstuk te schrijven, een functioneringscyclus of kwaliteitssysteem op te zetten, nieuwe middelen aan te kopen of een verhuizing te regelen. Dat is allemaal onderdeel van de wijze van organiseren en dus is het van belang om je te realiseren hoe dat uitpakt.
- als (interne of externe) organisatieadviseur wordt gevraagd om een organisatie(deel) te begeleiden bij een veranderproces. Om te kunnen beoordelen of de gevraagde verandering zinvol is, zal je de huidige en beoogde wijze van organiseren moeten kunnen vergelijken.
- als starter, programmamanager, innovatiemanager of kwartiermaker aan de slag gaat om een nieuw(e) organisatie(deel) op te zetten, waarbij de nieuwe organisatie zich moet verhouden tot andere organisatie(delen) en haar interne organisatie moet vormgeven.

Als je een adequate organisatie wil ontwerpen, helpt het als je zicht hebt op de eisen waar de organisatie aan moet voldoen. Nu geven Goold en Campbell (2002) aan dat er tientallen verschillende eisen zijn te definiëren. In lijn met hoofdstuk 1, koppelen ook zij de eisen aan de verschillende partijen in de omgeving. Ze maken een onderscheid naar eisen vanuit de afzetmarkt van de organisatie, vanuit haar moederbedrijf, vanuit de medewerkers en eisen vanuit de institutionele beperkingen. Ze constateren ook dat eisen van de verschillende betrokken partijen kunnen resulteren in ontwerpparadoxen, zoals de gelijktijdige behoeften aan controle en *commitment* of aan innovatie en aanpassing. Om een adequaat ontwerp te maken moet je de vele, soms paradoxale eisen wegen. De vraag is niet zozeer welke betrokken partij tevreden moet zijn, maar in welke mate je welke belanghebbende tevreden wil stellen (Volberda H. et al, 2012).

Quinn en Rohrbaugh (1983) verbinden in hun onderzoek verschillende typen eisen aan de belangrijkste perspectieven in organisatiestudies. Zo worden eisen als productiviteit en efficiency verbonden met planning en doelbepaling vanuit een rationeel organisatiemodel. Een eis als personeel ontwikkelen wordt gelinkt met cohesie en moraal vanuit een *Human Relations*-model; stabiliteit en *control* met informatiemanagement vanuit een intern proces- of besturingsmodel. Groei en middelenacquisitie koppelen zij met flexibiliteit vanuit een opensysteemmodel. Elk perspectief belicht een eigen aspect van de

organisatie. Dat betekent dat de vraag niet is *welk* perspectief of *welk* aspect van de organisatie nodig is, maar *in welke mate* welk perspectief of aspect bruikbaar is. Eén enkel perspectief heeft bij complexe problemen als organisatieontwerp altijd maar een beperkte verklarende kracht. Een organisatie kan alleen worden begrepen vanuit een meta-fitbenadering van de organisatie-omgevingsrelatie, zo stelt Volberda et al (2012), waarin de contingentiebenadering, *resource-based view* en institutionele theorie samen worden gebruikt (Greenwood en Miller, 2010).

De bovenstaande organisatiekundigen stellen – net zoals in dit boek gesteld wordt – dat een adequaat organisatieontwerp vraagt om een meta-fitbenadering, waarin je de eisen van verschillende betrokkenen weegt en verschillende perspectieven op aspecten van de organisatie integreert. Maar dat is geen eenvoudige opgave. De organisatiekunde en de verschillende perspectieven daarbinnen geven modellen en concepten waarmee de verschillende onderdelen van een organisatie herkenbaar worden: denk aan strategie, het organigram, het primaire proces, de leiderschapsstijl. Maar met het zichtbaar maken van die delen, verdwijnt de samenhang naar de achtergrond. En juist die samenhang en onderlinge relaties zijn dus zo belangrijk.

Bij het ontwikkelen van mijn integratieve theorie heb ik veel gehad aan systeemdenken en aan mijn achtergrond als ontwerper, als aanvulling op de organisatiekunde. Systeemdenken helpt me te herkennen hoe de organisatie (als een systeem) voortkomt uit het patroon van de verschillende samenstellende delen. Ook laat het me zien hoe de verschillende betrokken partijen elk een eigen organisatiefunctie en een eigen aspect naar de voorgrond halen en hoe die functies en aspecten van de organisatie zich tot elkaar verhouden. Zo helpt systeemdenken om te begrijpen waarom de organisatie werkt zoals ze werkt. In hoofdstuk 3 wordt dat verder toegelicht. Ontwerpenden helpt om het ontwerpproces – dat in de organisatiewereld vaak als een top-down-, blauwdrukachtig proces wordt getypeerd – breder te zien. In de meeste ontwerpvakken is ontwerpen een puzzelend proces waarin divergeren en convergeren, exploreren en itereren elkaar afwisselen. Een proces dat eerder lijkt op een bal die door een flipperkast raast, dan een lineaire reeks van activiteiten. Dat bredere beeld van het organisatie-ontwerpproces wordt toegelicht in hoofdstuk 7 en 8.

### 2.3. TE VERMIJDEN VALKUILEN

Voordat we overgaan naar de integratieve organisatieontwerptheorie staan we even stil bij een aantal praktijken die aan de basis liggen van de vele onhandige organisaties. We bekijken praktijken als het blijven hangen in abstracties en het onderschatten van de impact van beslissingen en het meegaan met hypes. Dat zijn menselijke praktijken, want zonder abstracties of snelle keuzes kunnen we niet. Maar als het resultaat een onhandige organisatie is, dan wordt het toch tijd om anders te handelen. Dan is het tijd om *bewuster* te handelen, met meer oog voor samenhang en vanuit een grotere gevoelde verantwoordelijkheid tegenover alle partijen die bij de organisatie betrokken zijn.

#### IN ABSTRACTIES BLIJVEN HANGEN

In abstracties blijven hangen heeft te maken met de neiging om algemeen en abstract te blijven, in plaats van concreet en specifiek te worden. Vooral organisatiestrategieën en -ambities grossieren vaak in algemeenheden en abstracties. 'Flexibel onderwijs' bijvoorbeeld is het kernwoord in de strategie van een regionaal opleidingscentrum. Door in het algemene te blijven praten, raakt het zicht op de variëteit van de concrete praktijk verloren. Zolang er geen concreet beeld wordt gevormd van welk deel van de studentenpopulatie daadwerkelijk een persoonlijk leertraject op maat wil en hoeveel studenten waarschijnlijk toch de voorkeur hebben voor een regulier curriculum met enkele minorkeuzes, is het lastig de organisatie te herontwerpen.

Om bewust te organiseren moeten de gebruikelijke abstracties veel preciezer en concreter gemaakt worden. Doorvragen en specifieker maken is het devies. Daarbij is het zoeken hoe concreet de begrippen gemaakt moeten worden. Zo kan het voor de keuze voor de academie-indeling in een hogeschool voldoende zijn om studenten economie te onderscheiden van de studenten welzijn, en te erkennen dat de studenten die net van de middelbare school komen anders zijn dan werkenden die nascholing zoeken. Kijk je echter binnen een academie, dan kan het nodig zijn om nog concreter te worden en te onderkennen dat de leerlingen uit de verschillende niveaus middelbare scholen een zodanig andere achtergrond hebben dat een toegespitste eerste fase nodig is. Om goed te kunnen organiseren is het noodzakelijk dat iedereen eenzelfde beeld heeft van wat een begrip betekent en welke variëteit er in de reële praktijk achter verscholen gaat.

## **ONDERSCHATTEN VAN DE IMPACT VAN BESLISSINGEN**

Het onderschatten van de impact van (management)beslissingen is een tweede praktijk. Professionals, stafmedewerkers, managers, directeuren... iedereen in een organisatie maakt voortdurend beslissingen en keuzes. Voor een groot deel gaat dat op automatische professionele piloot. Dat moet ook, omdat het ondoenlijk is om overal bewust bij stil te staan. Maar wanneer beslissingen langere tijd doorwerken en/of wanneer daardoor een gewoonte wordt gevormd of bestendig, verdienen ze meer aandacht. Dat geldt vaak voor beslissingen van het (hogere) management. Zelfs onbewuste keuzes als waar het hogere echelon aandacht aan besteedt, hebben effect.

Het is belangrijk dat het geheel aan keuzes en beslissingen een enigszins coherent beeld geeft. Sturen op het voldoen aan de inspectienormen en sturen op cliëntgerichte zorg, lijken beiden terecht. Maar als daar een aantal tegenstrijdigheden bij zitten, plaatst het medewerkers voor een paradox. De ene medewerker geeft gevolg aan het een, de ander aan het ander, wat ervoor zorgt dat ze elkaar tegenwerken, wat dan weer tot samenwerkingsvraagstukken en gedoe leidt. Dat soort dilemma's gericht, bewust en gezamenlijk te expliciteren en onderzoeken is noodzakelijk om soepel samen te werken. Je keuzes en beslissingen doorzien – ook in relatie tot eerdere en latere keuzes – is van groot belang.

Keuzes en beslissingen gericht op het versterken van de organisatie verdienen altijd extra alertheid. Toch komen er in de praktijk veel slordige of ongefundeerde redeneringen voor. Denk aan het opzetten van een teamontwikkelingsprogramma ter versterking van de onderlinge samenwerking. Dat zal de persoonlijke relaties vast verbeteren, maar als er in het werk geen onderlinge afhankelijkheden zitten, zal de samenwerking er niet door verbeteren. Sterker nog, het kan de culturele verschillen met andere teams zelfs vergroten. Een ander voorbeeld is het aanstellen van een businesscontroller als extra laag ten opzichte van een concerncontroller, om de spanning tussen het concern- en businessniveau op te lossen. Maar de spanning tussen de hiërarchische lagen is inherent aan de gelaagdheid van de organisatie. Door de businesscontroller aan te stellen, wordt de spanning hoogstens verlegd en in nog meer personen verankerd. Het haalt de spanning dus niet weg, maar verspreidt ze verder.

Deze voorbeelden laten zien dat kleine lokale keuzes over enkele mensen, rollen, processen of procedures de bestaande coherentie in de organisatie kunnen versterken of verminderen. Extra aandacht voor de impact daarvan is nodig.

### **TEKORTSCHIJTENDE (RE)ORGANISATIEPRAKTIJKEN**

Vanzelfsprekend hebben specifieke organisatieontwerptrajecten direct impact op hoe de organisatie functioneert. De bovenstaande keuzes en beslissingen worden vaak nog niet geschaard onder 'organisatieontwerp', omdat ze maar over een klein stukje van de organisatie gaan. In specifieke organisatieontwerptrajecten wordt een groter deel van de organisatie in samenhang heringericht en vormgegeven. De keuzes worden bewuster gemaakt, vaak gericht op de realisatie van specifieke doelstellingen zoals de verbetering van klanttevredenheid of het versterken van *control*.

Toch worden er ook dan vaak onhandige keuzes gemaakt, bijvoorbeeld dat de reorganisatie beperkt wordt tot het cluster welzijn, terwijl het vraagstuk in de samenleving vraagt om een nauwe samenwerking van dat cluster met de andere clusters van de gemeente. Of dat een nieuw ICT-systeem wordt gekocht en ingericht, zonder goed stil te staan bij de werkprocessen die daarmee ondersteund moeten worden en de samenwerkingsrelaties die daardoor veranderen. Ook wordt de organisatie-inrichting vaak vrij eenzijdig aangepakt. Er wordt dan bijvoorbeeld alleen aandacht besteed aan het tekenen van een nieuw organigram, terwijl de daardoor samenhangende verandering van de werkprocessen en de veranderende verhoudingen tussen de betrokkenen niet expliciet worden gemaakt.

Helaas blijken de geïnstitutionaliseerde werkwijzen en procedures voor het (her)ontwerpproces in zichzelf ook complicierend. Zo is het reorganisatie- of veranderproces zelf vaak ingericht als een belangen- en onderhandelingspel tussen het management en de ondernemingsraad, een spel met verplichte documenten, zoals een organisatie- en formatierapport. Die documenten zijn vaak eenzijdig gericht op de gezagsverhoudingen en functiebeschrijvingen binnen de organisatie. Relevant, maar daardoor raken allerlei andere relevante aspecten onderbelicht. Een goede inschatting van de uitwerking en het functioneren van de beoogde organisatie is dan lastig.

## OVERDADIGE AANDACHT VOOR VERANDEREN

In de afgelopen decennia stond 'veranderen' volop in de belangstelling. Universiteiten hebben nieuwe vakgroepen opgericht, verandermanagement is in vele curricula doorgevoerd en postacademische opleidingen in verandermanagement werden opgezet. Iedere (verander)manager kent de veranderstrategieleuren van De Caluwé en Vermaak (2019).

Het lijkt alsof de organisatiekunde met de opkomst van het verandermanagement wat naar de achtergrond is verdwenen. Ulbo de Sitter, de bekendste Nederlandse wetenschapper op dat gebied, was vooral in de jaren tachtig van de vorige eeuw actief. Ook zijn 'opvolgers' Pierre van Amelsvoort en Doede Keuning hebben alweer afscheid genomen van de universiteit. Maar veranderkunde en organisatiekunde zijn twee zijdes van dezelfde medaille. Veranderen zonder gedegen inzicht in de organisatie is als het begeleiden van de bouw van je huis zonder bouwtekening. Verandermanagement alleen is niet voldoende.

Veel verandermanagers hanteren het adagium dat mensen wel willen veranderen maar niet veranderd willen worden. En ze hebben gelijk: medewerkers willen inzicht en inspraak hebben in het hoe en het waarom van de veranderingen in hun organisatie. 'Communicatie over' is de minimale variant, inspraak en meebeslissen voeren verder en verminderen de weerstand nog meer. De beoogde verandering in de organisatie verloopt gemakkelijker. De verandermanagers richten zich op het proces waarin de betrokkenen de 'inhoud' met elkaar ontwikkelen. In zijn zuivere vorm heeft de procesbegeleider geen mening over de inhoud van de verandering. De onderliggende veronderstelling is dat een goed proces automatisch leidt tot een goed resultaat, omdat de betrokkenen voldoende 'inhoud' hebben en met elkaar goede keuzes maken over de inrichting van de organisatie. Het is echter maar de vraag of de betrokkenen voldoende inhoud hebben om goede inrichtingskeuzes te maken. Natuurlijk kennen zij hun specifieke situatie heel goed. Maar als zij goed wisten wat er nodig was om de ambities te realiseren of de knelpunten op te lossen, hadden ze dat al gedaan. Dan had er een geleidelijke ontwikkeling plaatsgevonden en was er waarschijnlijk geen specifiek veranderproces of een aangewezen verandermanager of procesbegeleider nodig.

Naast inzicht van de specifieke situatie is ook gedegen inzicht in de werkingsprincipes en onderliggende logica van organiseren nodig. Alleen op



basis daarvan kan je enigszins voorspellen of bepaalde veranderingen in het organisatieontwerp ook zullen leiden tot het oplossen van bestaande knelpunten en het realiseren van de beoogde prestaties. Alleen daarmee kan de verandermanager beoordelen of en welke de ingezette verandering(richting) zinvol is. Kortom, een goede verandermanager heeft naast veranderkundige juist ook organisatiekundige bagage in zijn rugzak. De organisatiekunde geeft hem inzicht in waarom het huidige organisatieontwerp niet voldoet c.q. welke toekomstige organisatie beter zal voldoen. Het geeft de argumentatie achter de ontwerpkeuzes. De veranderkunde helpt hem om het keuzeproces vorm te geven, met keuzes over de mate van participatie, over de werkvormen en wijze van besluitvorming. Veranderkunde gaat over het 'hoe' en 'wie', organisatiekunde gaat over het 'wat', 'waarom' en 'waartoe' van de verandering. Organiseren en veranderen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een zichzelf respecterende organisatieprofessional heeft de beide in huis of werkt gericht samen met anderen die het ontbrekende deel in huis hebben.

## **INSTITUTIONELE CONTEXT, DE ORGANISATIEKUNDIGE TRADITIE EN HYPES**

De laatste praktijk is de verleiding van de bredere institutionele context en organisatiekundige tradities. Organisaties opereren in een institutionele context die doorwerkt tot binnen de organisatie. Zo moeten organisaties voldoen aan de wet- en regelgeving waar ze niet altijd zelf voor zouden kiezen en die soms strijdig is met waar ze zelf voor staan. In de afgelopen decennia heeft in Nederland en België een neoliberale wind gewaaid. Die heeft de positie van de aandeelhouders versterkt en de rol van de markt verstevigd. Het vraagt veel om tegen die verleidingen in te gaan.

Ook de organisatiekundige tradities spelen een grote rol. In paragraaf 1.2 werd geschetst dat we in de industriële revolutie manieren van organiseren hebben ontwikkeld waar we nu nog steeds op doorbouwen. Deels zijn die nog toereikend, maar deels zijn ze niet meer passend bij de huidige stand van de technologie en de behoeftes van de afnemers en werknemers. We zagen al dat een meta-fitbenadering nodig is, maar de organisatiekunde biedt die vooralsnog niet. Ook de meeste (MBA)-opleidingen zijn functioneel ingericht en bieden functioneel gescheiden vakken als logistiek, human resources, marketing en

strategie. Daarmee geven ze een goed inzicht in de verschillende aspecten van de organisatie, maar niet in de integrale werking van de organisatie als geheel.

De organisatiekunde biedt wel meer integrale organisatieconcepten als de Multidimensionale organisatie, de High Performance organisatie en de Rijnlandse organisatie. Die concepten komen voort uit analyse en generalisatie van praktijksituaties. Bij de generalisatie gaan echter de gedetailleerdere ontwerpkeuzes en de invloed van de specifieke omgeving en de omstandigheden verloren. Het ontwerpen blijft beperkt tot het kiezen van een ontwerp, op basis van globale voor- en nadelen van de concepten. Daarmee kan je de dilemma's tussen de functies voor en de eisen van de verschillende belanghebbenden niet oplossen. Toch gebeurt het regelmatig dat een nieuw organisatieconcept de hemel in wordt geprezen, andere concepten rigoureuus worden afgeserveerd en een concept een hype wordt. Het kan lastig zijn je daarin staande te houden en te kiezen voor een ongebruikelijker concept of een uitgebreider ontwerpproces waarin het concept netjes wordt geconcretiseerd en passend gemaakt voor de eigen unieke context. Fijn dat organisatieprofessionals openstaan voor nieuwe inzichten en concepten, maar laten we er toch niet als kip zonder kop achteraanlopen.

In dit hoofdstuk werd een aantal valkuilen geschetst. Mijn eigen norm en verontwaardiging klinkt daar wellicht in door. Het is niet dat ik mezelf daarmee op de borst wil kloppen, maar ik vind het belang van een adequate organisatie-inrichting groot. Ons leven is tegenwoordig té georganiseerd om er achteloos of onbewust mee om te gaan. We zijn allemaal klant, cliënt en student (geweest). En we brengen het merendeel van onze tijd in organisaties door. Je zal er maar werken...

# Inhoud

## Inleiding

Oorsprong van het boek	12
Voor wie en wanneer?	13
Leeswijzer	14

## 1 Het belang van goed organiseren

<b>1. Een integratieve theorie over organiseren en organisaties</b>	<b>21</b>
1.1. De parallel tussen een tafel en een organisatie	21
1.2. Waarom een integratieve theorie? Waarom nu?	28
<b>2. Een pleidooi voor bewuster organiseren en ontwerpen</b>	<b>31</b>
2.1. 'Ondanks de organisatie': gevolgen van onhandig organiseren	31
2.2. Wanneer en hoe kom je bij 'dankzij de organisatie'?	32
2.3. Te vermijden valkuilen	35

## 2 Organiseren begrijpen

<b>3. Verrijking van de organisatiekunde met systeemdenken</b>	<b>43</b>
3.1. Organiseren, organisatie en organisatieontwerp	43
3.2. Van buiten naar binnen denken	48
3.3. Kleur geven aan functie en vorm	53
3.4. Waarom het gaat zoals het gaat...	58
<b>4. Manieren van organiseren</b>	<b>60</b>
4.1. Drie aspecten, dus drie manieren	60
4.2. Het politieke aspect van organiseren	61
4.3. Het technische aspect van organiseren	65
4.4. Het sociale aspect van organiseren	70

<b>5. De externe organisatie begrijpen</b>	<b>75</b>
5.1. De externe organisatie	75
5.2. De bredere institutionele context	77
5.3. De transactionele omgeving	82
5.4. De relationele omgeving	89
5.5. Samenvatting	94
<b>6. De interne organisatie begrijpen</b>	<b>96</b>
6.1. De interne organisatie	96
6.2. Het organisatieconcept	98
6.3. De interne ordeningen	105
6.4. De subsystemen	111
6.5. Voorbij de driedeling	121
6.6. Samenvatting	123

### **3 Organisaties ontwerpen**

<b>7. Manieren om organisaties te ontwerpen</b>	<b>129</b>
7.1. Een organisatie(aspect) ontwerpen	129
7.2. Het politieke aspect ontwerpen	129
7.3. Het technische aspect ontwerpen	133
7.4. Het sociale aspect ontwerpen	137
<b>8. Nog eenmaal organisatiekunde verrijken</b>	<b>143</b>
8.1. Kan je een organisatie eigenlijk wel ontwerpen?	143
8.2. Lessen vanuit de ontwerpleer	146
8.3. Het proces van een organisatie ontwerpen	156
8.4. Verrijking organisatiekunde vanuit systeemdenken: vitale systemen	172
<b>9. Organisaties integratief ontwerpen</b>	<b>176</b>
9.1. Twee parallelle en incomplete ontwerpen: positionering en structurering	176
9.2. Het ontwerpproces voor vitale organisaties	177
9.3. Principes voor vitale organisaties	183

# 1 Cases

<b>10. Als directeur-eigenaar de ggz-instelling Zorgmeesters opzetten (Samen met Mark van de Logt)</b>	198
10.1. Introductie van de case Zorgmeesters	198
10.2. De geboorte van Zorgmeesters	199
10.3. Het ontwerp van Zorgmeesters	201
10.4. Ontwerpdilemma's en detailontwerpen	206
10.5. Reflectie op de Zorgmeesters-case vanuit de integratieve theorie	209
<b>11. Als netwerkcoördinator een waardenetwerk opbouwen in de geestelijke gezondheidszorg (Samen met Liesbeth van Gent)</b>	211
11.1. Introductie van de case Waardenetwerken Volwaardig Burgerschap	211
11.2. Context: veranderingen in de Nederlandse ggz	212
11.3. Het waardenetwerk Volwaardig burgerschap	215
11.4. Waar in het brede veld staat het waardenetwerk?	222
11.5. Hoe past het waardenetwerk binnen de vereniging?	228
11.6. Reflectie op de case waardenetwerk Volwaardig burgerschap vanuit de integratieve theorie	230
<b>12. Als projectleider de Amsterdamse Maatwerk Methode voor het sociale domein ontwikkelen (Samen met Marie-José Driessen)</b>	232
12.1. Introductie van de case Amsterdamse Maatwerk Methode	232
12.2. Voortraject en context: contouren van een nieuw sociaal domein	234
12.3. Programma Sociaal domein gemeente Amsterdam	236
12.4. De Verbondsteams	238
12.5. De Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM) ontwikkelen	240
12.6. Evaluatie Verbondsteams en AMM	248
12.7. Vervolgtraject na de Verbondsteams	250
12.8. Reflectie op de case Amsterdamse Maatwerk Methode vanuit de integratieve ontwerpbenadering	252
<b>13. Als bestuur positioneren van de Breda University of Applied Science (Samen met Maarten Meewis)</b>	254
13.1. Introductie van de case Breda University of Applied Science	254

13.2.	Korte karakterisering BUAs en de case	255
13.3.	2003-2007 Focus: Internationale themahogeschool	257
13.4.	2008-2012 Academisering, internationalisering, excellentie	260
13.5.	2013 – 2017 Knowledge@work	262
13.6.	2018 – 2021 Creating professional value	265
13.7.	2022-2025 BUAs+ More than a University of Applied Sciences: voorbeeld van het strategisch proces	266
13.8.	Reflectie op de BUAs-case vanuit de integratieve theorie	268
<b>14.</b>	<b>Als extern adviseur een waterschap structureren</b>	<b>271</b>
14.1.	Globale beschrijving van de startsituatie	271
14.2.	Eerste fase: waar gaat het om?	273
14.3.	Tweede fase: ontwerp van de lijn	277
14.4.	Derde fase: rondom de lijn	280
14.5.	Voorgesteld organisatieontwerp en vervolgproces	284
14.6.	Reflectie op de waterschapscase vanuit de integratieve theorie	285
<b>15.</b>	<b>Als extern adviseur een juridische afdeling positioneren en structureren</b>	<b>287</b>
15.1.	Introductie van de case Juridische afdeling	287
15.2.	Globale beschrijving van de Juridische afdeling en haar context	288
15.3.	Eerste fase: brede oriëntatie tot eerste diagnose	290
15.4.	Tweede fase: externe organisatie van de Juridische afdeling	295
15.5.	Fase 3: grofontwerp interne organisatie	300
15.6.	Fase 4: detaillering subsystemen en implementatie	303
15.7.	Reflectie op de case Juridische afdeling vanuit de integratieve ontwerptheorie	304
<b>16.</b>	<b>Als (schaduw)adviseur 'het midden' bij een zorginstelling ontwerpen</b>	<b>306</b>
16.1.	Introductie van de case Zorginstelling	306
16.2.	Globale beschrijving van de zorginstelling en de (eerste) gestelde vraag	307
16.3.	De vraag in 2022	312
16.4.	Reflectie op de case Zorginstelling vanuit de integratieve ontwerptheorie	321