

Joost van der Kolk | Sjoerd Segijn | Chanté Zuidgeest | Lianne de Bie | Wouter ten Have

ORGANISATIE KRACHT

ORGANISATIEONTWERP
ALS DOORDACHT
VERANDERPROCES

Boom



INHOUDSOPGAVE

1	HET BELANG VAN ORGANISEREN	9
	1.1 Organiseren zit in onze genen	10
	1.2 Wat verstaan we onder een 'organisatie'?	12
	1.3 Van 'organisatie' naar 'organiseren'	13
	1.4 De reden en totstandkoming van dit boek	14
	1.5 Onze basis: theorie én praktijk	15
	1.6 Leeswijzer	16

DEEL I HET RAAMWERK EN DE ONTWERPBENADERING

2	ORGANISATIEKRACHT: HET RAAMWERK	21
	2.1 Organisatiekracht	21
	2.1.1 Richten	23
	2.1.2 Inrichten	24
	2.1.3 Verrichten	24
	2.2 Doordacht ontwerpen: doelgericht én realistisch	25
	2.2.1 Doelgericht ontwerpen: wat is nodig?	27
	2.2.2 Realistisch ontwerpen: hoe en in welk tempo?	27
3	ORGANISATIEKRACHT: DE ONTWERPBENADERING	31
	3.1 Doordacht ontwerpen als veranderproces: denken én doen	31
	3.1.1 Veranderkundige inzichten voor het ontwerpproces	31
	3.1.2 Ontwerpen en veranderen gaan hand in hand	34
	3.2 De ontwerpbenadering: analyseren, ontwerpen en ontwikkelen	35
	3.2.1 Fase 1: Analyseren	37
	3.2.2 Fase 2: Ontwerpen	38
	3.2.3 Fase 3: Ontwikkelen	38

DEEL II DE EERSTE ONTWERPFASE: ANALYSEREN

	Inleiding op Analyseren	42
4	WAT JE ANALYSEERT	43
	4.1 Richten	43
	4.1.1 Visie, missie en kernwaarden	43
	4.1.2 Strategie	47

4.2	Inrichten	50
4.2.1	Proces	54
4.2.2	Structuur	57
4.2.3	Besturing	61
4.3	Verrichten	70
4.3.1	Gedrag en cultuur	70
4.3.2	Leiderschap	73
4.3.3	Presteren en leren	75
4.4	Overzicht van Organisatiekracht: elementen en definities	78

5	HOE JE ANALYSEERT	81
5.1	Hoe pak je de analysefase aan?	81
5.1.1	Bepaal de scope en aanpak	81
5.1.2	Voer de analyse uit	82
5.1.3	Bepaal de vervolgstappen en het niveau van interveniëren	83
5.2	Van analyse naar interventie	83
5.2.1	Wat is een interventie?	83
5.2.2	Hoe bepaal ik het juiste niveau van interveniëren?	84
5.2.3	Interveniëren op de richting en/of verrichting: veelvoorkomende knelpunten	85
5.2.4	Interveniëren op de inrichting: veelvoorkomende knelpunten	87

DEEL III DE TWEDE ONTWERPFASE: ONTWERPEN

	Inleiding op Ontwerpen	94
--	------------------------	----

6	DE ONTWERPAAANPAK	97
6.1	De ontwerpstappen en bouwstenen	97
6.2	Bezint eer ge begint	99
6.3	Plan van aanpak: het ontwerpproces starten	100
6.3.1	Het doel en de bouwstenen van een plan van aanpak	100
6.3.2	Rolverdeling en betrokkenheid in de ontwerp aanpak	102
6.3.3	Besluitvorming en communicatie over het plan van aanpak	104

7	ORGANISATIEVISIE	109
7.1	Het doel en de bouwstenen van een organisatievisie	109
7.1.1	Een logische en aansprekende visie	111
7.1.2	Een organisatievisie balanceert 'harde' en 'zachte' aspecten	112
7.1.3	Een organisatievisie bevat een set heldere uitgangspunten of leidende principes	112
7.2	Effectief werken aan een organisatievisie	116
7.2.1	Participatief werken	116
7.2.2	Besluitvorming en medezeggenschap	118
7.2.3	Communicatie	118
7.2.4	Tot slot	119

8	HOOFDONTWERP	121
	8.1 Het doel, de scope en bouwstenen van een hoofdontwerp	121
	8.2 Kaders en uitgangspunten: waaraan moet het hoofdontwerp invulling geven en voldoen?	123
	8.2.1 Strategische ontwikkelingen en kaders	123
	8.2.2 Van organisatievisie en leidende principes naar ontwerpcriteria	123
	8.3 Operationeel model: wat hebben we te organiseren?	126
	8.3.1 Processen, middelen en functionaliteiten	126
	8.3.2 Hoe werk je effectief aan het operationeel model?	127
	8.4 Structuur en besturing in samenhang ontwerpen: hoe structureren en besturen we de organisatie?	129
	8.4.1 Het ontwerpen van de topstructuur en het besturingsmodel	131
	8.4.2 Het ontwerpen van de operationele structuur en de werkwijze en sturing	135
	8.5 Werken aan een integraal hoofdontwerp	145
	8.5.1 Het startpunt en de aanpak bepalen	145
	8.5.2 Succesfactoren voor de aanpak van het hoofdontwerp	145
	8.5.3 Besluitvorming en medezeggenschap	149
	8.5.4 Communicatie	151
	8.5.5 Tot slot	152
9	DETAILONTWERP	153
	9.1 De scope en bouwstenen van het detailontwerp	153
	9.1.1 Scope van het detailontwerp	153
	9.1.2 Bouwstenen van het detailontwerp	155
	9.2 Opdracht en context	156
	9.3 Kaders en uitgangspunten	157
	9.4 Processen en activiteiten	158
	9.5 Functies, rollen en formatie	159
	9.6 Detailstructuur, werkwijze en sturing in samenhang ontwerpen	161
	9.7 Werken aan het detailontwerp	166
	9.7.1 Succesfactoren voor de aanpak van het detailontwerp	167
	9.7.2 Besluitvorming en medezeggenschap	169
	9.7.3 Communicatie	170
	9.7.4 Tot slot	170

DEEL IV DE DERDE ONTWERPFASE: ONTWIKKELEN

Inleiding op Ontwikkelen	172
--------------------------	-----

10	WERKEND KRIJGEN: VAN ONTWERP NAAR EFFECT	175
	10.1 Wat is implementeren?	175
	10.2 Hoe richt je de implementatie in?	177
	10.2.1 Stap 1: Voorbereiding	179
	10.2.2 Stap 2: De livegang	184
	10.2.3 Stap 3: De opstart	189

11

WERKEND HOUDEN: REGELMATIG EVALUEREN EN SYSTEMATISCH BESTUREN	193
11.1 Feedback en evalueren	194
11.2 Systematisch besturen en 'in control' blijven	195

CASES HET ORGANISATIEKRACHT-RAAMWERK EN DE ONTWERPBENADERING IN DE PRAKTIJK

Casus 1. De primaire processen van een ouderenzorginstelling anders organiseren	201
Casus 2. De organisatie van een technisch bedrijf inrichten op waarestromen	207
Epiloog. De kracht van organiseren	213
Dankwoord	215
Bijlage 1. Geraadpleegde literatuur	216
Bijlage 2. Begrippenlijst	220
Bijlage 3. Over de auteurs	223

HET BELANG VAN ORGANISEREN



Stel je een goed geoliede restaurantkeuken voor.¹ Niet de stille, opgeruimde keuken bij je thuis op een zondagochtend, maar een levendige, sissende, geurige plek waar messen tikken, pannen zingen en mensen door elkaar heen bewegen. Een plek waar iedereen zijn of haar rol kent, waar het tempo hoog ligt en waar, ondanks de drukte, alles lijkt te kloppen. Als je goed kijkt, denk je: dit is een geoliede machine, een choreografie. En die keuken? Dat is jouw organisatie.

De inrichting van die keuken is niet willekeurig. Alles heeft zijn vaste, doordachte plek. De werkbank voor de voorbereidingen staat nooit pal naast het fornuis waar het vuur hoog oplaait. De koeling is dichtbij, maar net ver genoeg om niet in de weg te staan. Deze indeling, deze structuur, bepaalt hoe het werk stroomt. Zet één element verkeerd en de vertraging, frustratie en verwarring zijn meteen voelbaar. Structuur is onzichtbaar als die klopt en onmiskenbaar als die ontbreekt.

In het midden van die keuken staat de chef. Niet als heerser, maar als dirigent. Hij houdt overzicht, proeft de sfeer en stuurt bij zonder dat het storend is. Soms met een blik, soms met een kort maar luid en duidelijk commando. Leiderschap in deze keuken is geen kwestie van volume, maar van aanvoelen. Weten wanneer je moet ingrijpen en wanneer je moet laten gaan. Een goede chef geeft vertrouwen en stabiliteit, maar durft ook scherp te zijn indien nodig. Niet om macht te tonen, maar om te zorgen dat het gerecht voor de gast op het bord komt zoals het bedoeld is.

En hoewel de hiërarchie duidelijk is, voel je geen afstand. Iedereen kent zijn of haar taak, weet wat verwacht wordt. De afwasser, de patissier, de souschef: ze zijn allemaal onmisbaar. In de beste keukens voelt dat ook zo. De verhoudingen zijn helder, maar niemand is onzichtbaar. Het draait niet om status, maar om samenwerking.

Dan zijn er nog de looplijnen. Onzichtbaar, maar cruciaal. Je ziet ze pas als ze ontbreken, als mensen elkaar in de weg lopen, als ingrediënten niet op tijd aankomen, als frustratie ontstaat over wie wat wanneer doet. In een goed georganiseerde keuken voel je juist hoe iedereen als vanzelf langs elkaar heen beweegt, snel, met zelfvertrouwen, als in een flow. Alsof iedereen een gemeenschappelijke kaart in het hoofd heeft met daarop ieders plek.

Een organisatie is, als je goed kijkt, net zo'n keuken. De wisselwerking tussen mensen en apparatuur is complex, intens, maar o zo krachtig als alles op zijn plek valt.

1 We gebruiken het voorbeeld van de restaurantkeuken door het hele boek heen als illustratie. We focussen echter vooral op de te organiseren kant van een keuken. Wij zijn ons er goed van bewust dat elke keuken een eigen dynamiek kent en dat grote chefs of talentvolle koks vaak ook met minimale middelen succesvol kunnen zijn. Met deze illustratie willen we vooral benadrukken hoe de organisatie van een keuken de kans op succes kan vergroten.

In dit boek over organiseren nemen we je mee via de wereld van de restaurantkeuken. Niet om je te leren koken, maar om samen te kijken naar organisatie-inrichting, strategie, prestaties en gedrag, door de bril van een goed geoliede keuken.

1.1 ORGANISEREN ZIT IN ONZE GENEN

Organisaties zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven. De mens is van nature sociaal aangelegd. Dit heeft ertoe geleid dat we ons (al dan niet impliciet) zijn gaan organiseren om onze kennis, kunde en de totstandkoming en toepassing ervan zo effectief mogelijk te bundelen.

Organiseren *an sich* kan groot of klein zijn. Neem het organiseren van huishoudelijke taken van een samenwonend stel. Twee mensen spreken een verdeling af wie wat doet. Een soortgelijke verdeling ontstaat in groepsverband, als je bijvoorbeeld met een groep vrienden een huis huurt of een weekend weggaat. En tegelijkertijd zijn er commerciële organisaties die zich zodanig hebben ingericht, dat zij jouw huishoudelijke taken kunnen overnemen. Organiseren, groot of klein, gebeurt in allerlei vormen.

We kunnen 'organiseren' omschrijven als het (on)bewust onderling afstemmen van gedragingen, activiteiten, middelen en informatie die bijdragen aan een gezamenlijk doel. De mate waarin we dat doen, heeft zich door de geschiedenis heen sterk ontwikkeld en is cruciaal geweest voor de overleving én evolutie van de mens als soort. Voorbeelden daarvan zijn onder andere het organiseren in stammen of gecoördineerde jachtpartijen. Organiseren begon dus met primitieve communicatie, gemeenschapsvorming en gecoördineerde inspanning. In de huidige samenleving is een organisatie een gangbaar sociaal construct in een economische en juridische werkelijkheid.

Een indrukwekkend voorbeeld komt uit het oude Egypte. Rond 2500 v.Chr. kwam de bouw van de piramides tot stand door een complexe vorm van organisatie. Tienduizenden werkrachten waren gelijktijdig bezig met hetzelfde doel. Er waren duidelijke hiërarchieën, logistieke processen, plannings, bevoorrading van voedsel en materialen en zelfs administratie. Dit alles vond plaats zonder moderne communicatiemiddelen of technologie. De bouw van de piramides maakt duidelijk hoe krachtig en noodzakelijk het vermogen om te organiseren is geweest. Niet alleen om te overleven, maar ook om als samenleving grootschalige, gezamenlijke doelen te realiseren.

De drang en noodzaak onszelf te organiseren is dus diepgeworteld en wordt ook al vroeg beschreven. Zo stelde Aristoteles (384-322 v.Chr.) al dat de mens alleen tot zijn volle potentieel kan komen binnen een georganiseerde samenleving. Confucius (551-479 v.Chr.) zag de samenleving als een georganiseerd geheel dat alleen kan functioneren als iedereen zijn of haar rollen en verantwoordelijkheden kent en naleeft. Door de tijd heen is deze drang en noodzaak tot organiseren vanuit verschillende wetenschappelijke vakgebieden verklaard (zie kader).

DE NOODZAAK OM TE ORGANISEREN

Evolutionaire psychologie: samenwerken als evolutionaire kracht

Evolutionair psychologen als Dunbar (1998) en Tomasello (2014) stellen dat mensen zich in groepen geëvolueerd hebben door sociale vaardigheden die samenwerking mogelijk maakten. Dat is cruciaal geweest voor onze overleving. Vanuit dit perspectief is organiseren een manier om die samenwerking op grote(re) schaal vorm te geven. Taakverdeling, coördinatie en leiderschap ontstaan vanzelf in groepsverband.

Sociale psychologie: de behoefte aan duidelijkheid, erkenning en sociale orde

Sociaal psychologen als Lewin (1947) en Fiske (2010) benadrukken vooral de sociale identiteit die mensen betekenis geeft in groepen. Mensen hebben behoefte aan houvast in sociale situaties. Organiseren helpt bij het structureren van verwachtingen, rollen en groepsdynamiek en geeft daarmee mensen identiteit en positie binnen een groter geheel.

Economie en bedrijfskunde: organiseren om waarde te creëren en te innoveren

Organisaties creëren producten en diensten om in bepaalde maatschappelijke en individuele behoeften te voorzien. Economen en bedrijfskundigen zoals Taylor (1911) en Deming (1982) bieden handreikingen voor efficiënte processen en structuren, om zo kosten te besparen, productiviteit te verhogen en concurrentievoordeel te verkrijgen.

Organisatiekunde en sociologie: organiseren als reactie op maatschappelijke complexiteit

Samenlevingen en organisaties worden complexer; organiseren helpt om die complexiteit (meer) te beheersen. Structuren, regels en rollen zorgen voor voorspelbaarheid, rechtvaardigheid en coördinatie. Binnen de organisatiekunde en sociologie hebben onder meer Weber (1947) en Mintzberg (1979) vooral naar deze behoefte aan orde, legitimiteit en efficiëntie gekeken als belangrijkste drijfveer voor organisaties.

Antropologie en cultuurwetenschap: organisaties als culturele systemen

Ten slotte zijn organisaties volgens de antropologie en cultuurwetenschap (bijvoorbeeld Geertz (1973); Schein (2010)) niet alleen functioneel, maar ook cultureel. Mensen maken structuren, symbolen en rituelen om een gedeelde werkelijkheid te creëren. Organiseren is daarmee een manier om collectieve zingeving en identiteit vorm te geven.

Welke invalshoek ook wordt gekozen, de drang tot organiseren en vooral de waarde ervan is evident. Zonder gecoördineerde inspanning, bundeling van expertises en het creëren van schaalgrootte, zouden de wereld, onze welvaart en ons welzijn er nu heel anders uitzien. De fysieke ruimte waarin je nu dit boek leest, de stoel of bank waarop je zit, de (digitale) winkel waar je dit boek hebt gekocht, de wijze waarop je je vandaag verplaatst en alle producten die je gebruikt – zonder organisaties zouden ze niet bestaan. Zonder organisaties zouden we als mensheid niet staan waar we nu staan, met alles wat voor ons nu vanzelfsprekend is.

Toch blijkt organiseren in de praktijk vaak weerbarstig. Organiseren gaat zeker niet vanzelf. Ondanks de evidente waarde ervan zien we dat organisaties zich niet altijd logisch en effectief inrichten en dat ze tegen knelpunten aanlopen die het bereiken van hun doelen belemmeren. Om de potentie van een organisatie beter te benutten, is het cruciaal om doordacht te organiseren. Daarover gaat ons boek.

1.2 WAT VERSTAAN WE ONDER EEN 'ORGANISATIE'?

In onze hedendaagse samenleving gebruiken we het begrip *organisatie* op verschillende manieren. Grofweg zijn er vier perspectieven te onderscheiden. Keuning & Wolters (2007) onderscheiden drie betekenissen van organisatie: institutioneel, instrumenteel en functioneel. Strikwerda (2000) spreekt ook van de sociale functie.

- **Institutioneel:** de organisatie als entiteit of 'instituut'. Een rechtspersoon met een naam, structuur en positie in het maatschappelijke, juridische en financiële verkeer.
- **Instrumenteel:** de organisatie als middel of 'instrument' om doelen te bereiken. Deze kan worden ingericht, ontwikkeld of veranderd.
- **Functioneel:** de organisatie als een set gerichte en afgestemde activiteiten om een specifiek resultaat of evenement te realiseren.
- **Sociaal:** de organisatie als gemeenschap van mensen en hun onderlinge relaties, die samen het sociale weefsel vormen, zoeken naar zingeving en geborgenheid en samen werken aan gemeenschappelijke resultaten en doelen.

Perspectief	Voorbeeld
<i>Institutioneel</i>	De organisatie het Rode Kruis (als maatschappelijke, economische en/of juridische entiteit)
<i>Instrumenteel</i>	De organisatie van het Rode Kruis (met haar doelen, mensen en systemen)
<i>Functioneel</i>	De organisatie van de <i>voedselhulpactie</i> (voor het Rode Kruis)
<i>Sociaal</i>	<i>Wij of zij</i> van het Rode Kruis (medewerkers en vrijwilligers als leden en vertegenwoordigers)

In dit boek richten we ons allereerst op het instrumentele perspectief: de organisatie als middel om specifieke doelen te realiseren. Toch zijn deze vier perspectieven in de praktijk vaak nauw met elkaar verweven. Vrijwel elke organisatie is tegelijkertijd een juridische entiteit, een middel om doelen te behalen, een verzameling activiteiten én een sociale gemeenschap.

De manier waarop organisaties vorm hebben en krijgen, verschilt sterk. Ze kunnen variëren in onder andere:

- **Omvang:** van kleine bedrijven die opereren als een team tot multinationals of overheden met tienduizenden medewerkers.
- **Sector:** van publieke en non-profitorganisaties tot commerciële ondernemingen in uiteenlopende branches.
- **Leeftijd:** van gevestigde organisaties tot jonge start-ups.
- **Doel:** van maatschappelijke missie tot winstmaximalisatie.
- **Werkgebied:** van lokaal tot internationaal.
- **Vorm:** van hiërarchische bouwblokken tot wendbare netwerken of ecosystemen.

Voortbouwend op het instrumentele perspectief maken deze verschillende vormen en combinaties ervan – in samenhang met de mensen en het getoonde gedrag binnen de organisatie – elke organisatie uniek.

1.3 VAN 'ORGANISATIE' NAAR 'ORGANISEREN'

In onze dynamische wereld is het werkwoord 'organiseren' passender dan het zelfstandig naamwoord 'organisatie'. Organiseren draait om het doelgericht afstemmen van mensen, middelen en activiteiten om iets tot stand te brengen, om een resultaat of doel te bereiken. Een organisatie is nooit af, maar wordt vormgegeven in de sociale interactie tussen mensen – expliciet en impliciet.

Een belangrijke grondlegger van het in dit boek beschreven gedachtegoed over organisaties en organiseren is Karl Weick. Hij publiceerde in 1979 *The Social Psychology of Organizing* en in 1995 *Sensemaking in Organizations*. Beide boeken hebben de kijk van veel onderzoekers en praktijkdeskundigen op organiseren diepgaand en ingrijpend veranderd. Barbara Czarniawska (2009) heeft het gedachtegoed van Weick verder verspreid in haar boek *A Theory of Organizing*.

Weick en Czarniawska zien organisaties niet als statische entiteiten, maar als het tijdelijke resultaat van een voortdurend proces van organiseren: mensen die via interactie, communicatie en verhalen orde proberen te scheppen in een complexe en vaak ambigue werkelijkheid. In plaats van te vragen wat een organisatie is, richten zij zich op hoe organiseren plaatsvindt. Dit proces verloopt via het begrip 'sense-making': individuen en groepen geven voortdurend betekenis aan hun ervaringen en creëren zo als het ware hun omgeving. Organisaties bestaan dus niet los van de mensen die erover spreken en erin handelen. Organisaties worden juist telkens opnieuw geconstrueerd door interpretaties, praktijken, afspraken en collectieve verhalen. Het gedachtegoed over sensemaking en *organizing* benadrukt de dynamiek, sociale context en taal die aan de basis liggen van elke vorm van organiseren.

In lijn met deze gedachtegang is een organisatie dus op te vatten als een samenwerkingsverband, waarin continu gezocht wordt naar de juiste verhoudingen om gezamenlijke doelen te bereiken. Daarom kiezen we er in ons boek bewust voor om consequent werkwoorden te gebruiken als we spreken over organisaties en het

werken aan organisaties. Want organiseren is geen status quo, maar een voortdurend proces. Een organisatie móet zich namelijk blijven ontwikkelen om relevant en effectief te blijven in het realiseren van haar doelen.

1.4 DE REDEN EN TOTSTANDKOMING VAN DIT BOEK

Organisaties spelen een onmisbare rol in onze samenleving. En aangezien hóe we organiseren directe impact heeft op wát we realiseren, zijn we als mensen voortdurend op zoek naar manieren om dat beter, slimmer en effectiever te doen. Dat maakt organiseren een wezenlijke en bepalende activiteit, in elke denkbare context beïnvloed door omvang, sector, leeftijd, doel, werkgebied en vorm. Als *reflective practitioners* op het gebied van organisatieverandering stellen we ons daarom regelmatig de volgende vragen:

- Hoe kan een organisatie zich zo effectief mogelijk organiseren?
- Wat bepaalt de effectiviteit en het functioneren van een organisatie?
- Waaruit bestaat een organisatie, wat daarvan is in te richten of te ontwerpen?

Deze vragen zijn enerzijds ingegeven vanuit onze dagelijkse werkpraktijk, waarin we voor en met een grote diversiteit aan organisaties (qua context, omvang, sector) analyses uitvoeren en ontwerpprocessen begeleiden. Anderzijds zijn ze ingegeven vanuit een vakmatige verwondering over de grote verscheidenheid aan organisatiekundige- en managementmodellen voor het zijn, functioneren en vormgeven van een organisatie. Elk 'model' of raamwerk heeft een andere ordening, met uiteenlopende variabelen in aantal en gebruikte terminologie. Om onze *evidence-based* werkwijze als organisatieadviseurs te verstevigen, wilden we een raamwerk ontwikkelen dat aansluit bij de praktijk van organisaties en een stevig theoretisch fundament kent. Daarvoor hanteerden we de volgende criteria:

- Het raamwerk is gebaseerd op een brede basis van organisatiekundige literatuur en veel gebruikte 'modellen' en raamwerken voor organisatieontwerp en -analyse.
- De elementen in het raamwerk zijn 'MECE' (*mutually exclusive, collectively exhaustive*): de niveaus en elementen zijn van elkaar te onderscheiden en kennen geen overlap; gezamenlijk dekken de niveaus en elementen af waaruit een organisatie bestaat.
- Het raamwerk weerspiegelt de praktijk van organisaties en bevat termen die in organisaties tot de verbeelding spreken en eenvoudig toepasbaar zijn.

Voortbouwend op onze ervaringskennis en een brede basis van organisatiekundige literatuur presenteren we met dit boek 'Organisatiekracht'. Met Organisatiekracht bieden we enerzijds een deductief organisatiekundig raamwerk, waarmee je in samenhang naar een organisatie kunt kijken. Anderzijds bieden we een ontwerpbenadering, waarmee je systematisch, veranderkundig doordacht en integraal kunt werken aan het ontwerpen van de inrichting van je organisatie. Daarmee slaan we een brug tussen theorie en praktijk. Op een overzichtelijke en pragmatische wijze worden wetenschappelijk onderbouwde inzichten toepasbaar gemaakt voor een breed publiek.

Het Organisatiekracht-raamwerk en de bijbehorende ontwerpbenadering die we in dit boek presenteren laten zich als volgt karakteriseren:

- Ze zijn gefundeerd in theorieën en benaderingen uit de organisatiekunde en veranderkunde, gevoed door aanpalende disciplines zoals antropologie, bedrijfskunde, economie en psychologie.
- Ze benaderen organisaties als dynamische, sociale systemen en niet louter als maakbare, efficiënte machines gericht op output.
- Ze zijn bruikbaar voor zowel analyse als ontwikkeling en helpen bij zowel begrijpen als interveniëren.
- Ze zijn eenvoudig toepasbaar in organisaties, ongeacht de omvang, sector, markt, strategie of missie.
- Ze zijn neutraal en contextonafhankelijk, overstijgen hypes en trends en zijn en blijven daarmee toepasbaar op elk type organisatie.

Organisatiekracht als samenhangend perspectief op organiseren beschouwen we als een fundamentele basis om aan de effectiviteit van organisaties te werken. Een integrale kijk en brede aanpak zijn effectiever dan een eendimensionale aanpak, laat staan een kijk of aanpak die vooringenomen redeneert vanuit een bepaalde oplossing. In plaats van het optimaliseren van losse onderdelen zoals structuur of cultuur, kijken wij juist naar de onderlinge samenhang tussen elementen. Het geheel is immers meer dan de som van de afzonderlijke delen. Pas wanneer je die samenhang begrijpt, kun je duurzaam en effectief organiseren. Vanuit dat perspectief vormt dit boek niet alleen een aanvulling op bestaande literatuur, maar is het tevens een praktisch kompas voor iedereen die bewuster, samenhangender en meer veranderkundig onderbouwd wil werken aan de inrichting van een organisatie.

1.5 ONZE BASIS: THEORIE ÉN PRAKTIJK

In dit boek zijn we schatplichtig aan en bouwen we voort op vele denkers, onderzoekers en auteurs die ons begrip van organiseren hebben gevormd. Aan de basis staan grondleggers uit de negentiende eeuw, zoals Henri Fayol, Frederick Taylor en Max Weber. Het vakgebied is midden twintigste eeuw doorontwikkeld door geleerden als Elton Mayo, Herbert Simon, Paul Lawrence, Jay Lorch en Alfred Chandler, en eind twintigste eeuw door meer auteurs als Henry Mintzberg, Jay Galbraith, Andrew Campbell en Michael Goold. Ook Nederland heeft een sterke organisatiekundige traditie met namen als Ulbo de Sitter, Doede Keuning, Hans Strikwerda, Steven en Wouter ten Have en Rudy Kor.

Naast deze brede theoretische basis putten we uit onze eigen praktijkervaring als organisatieadviseurs en veranderkundigen. Samen met onze collega's van TEN HAVE Change Management adviseren we organisaties bij allerlei verandervraagstukken – van strategieontwikkeling, inrichtings- en besturingsvraagstukken tot en met cultuur- en leiderschapsvraagstukken. Deze ervaringen en voorbeelden uit ons dagelijks werk gebruiken we om de inzichten en perspectieven uit de wetenschap te verrijken. Daarbij hanteren we een *evidence-based* benadering. In dit boek maken we keuzes en bekennen we kleur, maar altijd onderbouwd.

Organisatiekracht noemen we bewust geen model, maar een raamwerk, omdat het strikt gezien niet voldoet aan de criteria die de wetenschap stelt aan een model (Whetten, 1989). Organisatiekracht bevat als raamwerk de belangrijkste elementen waaruit een organisatie bestaat, gebaseerd op een breed scala aan organisatiekundige literatuur en de veel gebruikte modellen en raamwerken. Daarmee is het een goed onderbouwd en bruikbaar hulpmiddel voor de praktijk van analyseren, ontwerpen, veranderen en ontwikkelen van organisaties.

EVIDENCE-BASED (CHANGE) MANAGEMENT

Evidence-based (change) management houdt in dat (verander)beslissingen worden genomen op basis van empirisch bewezen inzichten, in plaats van op intuïtie, routine of hypes (Barends, 2015). Dit vraagt om kritisch denken én om een onderbouwing op verschillende bewijsniveaus.

Volgens de principes van evidence-based werken zijn er vier bronnen van 'bewijs' die gezamenlijk het besluitvormingsproces moeten informeren:

1. **Wetenschappelijk bewijs**
Bevindingen uit empirisch onderzoek, zoals gepubliceerd in de academische vakliteratuur.
2. **Professionele ervaring**
Praktijkkennis, inschattingen en oordelen van ervaren professionals.
3. **Organisatie-eigen data**
Feiten, cijfers en informatie uit de eigen organisatie, zoals prestatiegegevens en klantfeedback.
4. **Waarden en zorgen van betrokkenen**
Belangen, waarden en zorgen van mensen die geraakt worden door het besluit, zoals medewerkers, klanten of andere stakeholders.

Door deze vier perspectieven samen te brengen, ontstaat een stevig fundament voor doordachte, zorgvuldige en verantwoorde organisatieverandering.

1.6 LEESWIJZER

Dit boek is bedoeld voor iedereen die zich bezighoudt met de vraag: hoe kunnen we ons beter organiseren? Of je nu bestuurder, ondernemer, adviseur, projectmanager, programmaleider of een andere professional bent – het boek biedt houvast en praktische handvatten bij het begrijpen, analyseren, ontwerpen en ontwikkelen van jouw organisatie.

In deel I – hoofdstuk 2 en 3 – introduceren we ons raamwerk 'Organisatiekracht' en onze ontwerpbenadering met de drie bijbehorende fasen: analyseren, ontwerpen en ontwikkelen. Hierin komen de organisatiekunde en veranderekunde bij elkaar. Het raamwerk en de ontwerpbenadering vormen samen het fundament van dit

boek: een veranderkundige manier van kijken die organisaties in al hun samenhangende facetten inzichtelijk maakt en richting geeft aan hun verdere ontwikkeling.

Deel II – hoofdstuk 4 en 5 – bouwt verder op dit fundament door Organisatiekracht en de bouwstenen ervan verder uit te diepen. Daarmee begeleiden we je door de eerste fase van onze ontwerpbenadering: de analysefase. Hier staat de organisatie als geheel centraal en wordt duidelijk waar krachten en knelpunten liggen.

In deel III – hoofdstuk 6 tot en met 9 – verschuift de aandacht naar de tweede fase: het ontwerpen van de organisatie-inrichting. We laten zien hoe je vanuit een organisatievisie toewerkt naar een inrichting die zowel doelgericht als realistisch is. Tot slot staat in deel IV – hoofdstuk 10 en 11 – de fase van ontwikkelen centraal. Hier gaat het om het werkend krijgen van het ontwerp door het goed te implementeren en veranderkundig te blijven kijken. Eveneens staan we stil bij hoe je het ontwerp werkend houdt en ‘in control’ blijft.

HOE TE LEZEN?

Je kunt het boek van begin tot eind volgen en zo een volledig beeld krijgen van het Organisatiekracht-raamwerk en de ontwerpbenadering. Maar je kunt ook gericht gebruikmaken van specifieke hoofdstukken of onderdelen, afhankelijk van jouw vraag en behoefte. We hebben het boek geschreven om aan beide manieren recht te doen: als samenhangend verhaal én als praktisch naslagwerk.

BIJLAGE 3. OVER DE AUTEURS



Joost van der Kolk

Joost van der Kolk is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management, waar hij werkt aan complexe opdrachten op het snijvlak van verander- en organisatiekunde. Na zijn studie Bestuurs- en Organizationalwetenschappen aan de Vrije Universiteit (VU) Amsterdam startte hij in het adviesvak bij TwynstraGudde. Joost adviseert en begeleidt organisaties die zich effectiever en toekomstbestendig willen organiseren, door vanuit een veranderkundige aanpak de organisatie-inrichting te analyseren, te ontwerpen en werkend te krijgen. Ook geeft hij onderwijs over organisatiekunde en organisatieontwerp en heeft hij binnen het kantoor op die onderwerpen een leidende rol in de kennis- en vakontwikkeling.



Sjoerd Segijn

Sjoerd Segijn is organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management, waar hij werkt aan complexe opdrachten op het snijvlak van verander- en organisatiekunde. In de afgelopen 12 jaar heeft hij vanuit dit kantoor gewerkt aan diverse grote transformaties bij betekenisvolle organisaties. Daarin gaat het altijd over duurzaam en toekomstbestendig organiseren, vanuit een aangescherpte richting. Sjoerd werkt daarin zowel aan het ontwerp als de veranderkundige begeleiding van deze trajecten. Naast zijn advieswerk is hij toezicht-houder in de culturele sector en geeft hij als managing director leiding aan het team van TEN HAVE Change Management.



Chanté Zuidgeest

Chanté Zuidgeest is sinds 2021 organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. In haar dagelijks werk buigt ze zich over complexe verwandervraagstukken, specifiek rondom grootschalige veranderprogramma's, strategie en organisatieontwerp. Chanté heeft International Business Administration (BSc) en Organisational Change en Consulting (MSc) gestudeerd aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Met haar eerdere ervaring als projectleider en interne adviseur binnen een organisatiebreed veranderprogramma aan de Hogeschool Rotterdam, slaat ze dagelijks de brug tussen het adviesvak en de werkvloer.



Lianne de Bie

Lianne de Bie is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management, waar zij sinds 2023 werkt aan vraagstukken rondom organisatie-inrichting en samenwerking. Zij heeft een achtergrond in Earth & Environment (MSc) en volgde aanvullende opleidingen op het gebied van sociaal ondernemerschap en toezicht en governance. Eerder was Lianne directeur van Slow Food Youth Network Nederland en is zij actief als lid van de raad van toezicht van Stichting De Noordzee. In haar advieswerk verbindt zij strategisch organisatieontwerp met maatschappelijke impact en de praktijk van professionals, managers en bestuurders.



Wouter ten Have

Wouter ten Have is organisatieadviseur en hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds de oprichting in 2004, is hij managing partner van TEN HAVE Change Management. Na afronding van zijn studie Bedrijfskundige Economie (afstudeer-richtingen Organisatiekunde en Bedrijfspsychologie) aan de Vrije Universiteit Amsterdam trad Wouter in dienst bij Berenschot, waar hij als laatste de functie van lid van de groepsdirectie vervulde. Wouter is ook actief als toezichthouder. Hij is lid van de raad van toezicht van Vilans en de Hartstichting en voorzitter van deraad van toezicht van Rijnstate ziekenhuis. Hij is (co-)auteur van 21 boeken en een groot aantal (wetenschappelijke) artikelen.

WIE AAN DE INRICHTING VAN EEN ORGANISATIE WERKT, STAAT ALTIJD MET ÉÉN BEEN IN DE TOEKOMST EN MET HET ANDERE IN DE REALITEIT VAN VANDAAG.

Organisaties vormen de ruggengraat van onze samenleving. Maar in de praktijk wringt het vaak: de inrichting en werking sluiten niet altijd goed aan op de strategie, de beoogde werkwijze of de dagelijkse praktijk. Structuur, processen en besturing zijn vaak organisch gegroeid, versnipperd ingericht en zelden echt verbonden met gedrag, cultuur en leiderschap. Daarmee laten organisaties kansen liggen om hun effectiviteit te vergroten.

Dit boek laat zien dat het anders kan. *Organisatiekracht* verbindt organisatiekunde met veranderkunde en biedt een samenhangend raamwerk voor het ontwerpen van organisaties. Want een goed organisatieontwerp is geen technische blauwdruk, maar het resultaat van een doordacht veranderproces. Een proces waarin integraal kijken, betrokkenheid en besluitvorming centraal staan. Stap voor stap nemen de auteurs je mee in het ontwerpproces. Gestructureerd en resultaatgericht, met ruimte voor creativiteit en interactie.

Organisatiekracht is geschreven voor iedereen die bezig is met organiseren: bestuurders, ondernemers, adviseurs, leidinggevend en projectleiders. Of je nu werkt in een kleine of grote organisatie, in de publieke of private sector. *Organisatiekracht* biedt concrete inzichten en praktische handvatten om je organisatie scherper te analyseren, doordachter te ontwerpen en effectiever te ontwikkelen. Zodat keuzes niet alleen goed onderbouwd zijn, maar in de praktijk ook echt werken.

Joost van der Kolk, Sjoerd Segijn, Chanté Zuidgeest, Lianne de Bie en Wouter ten Have werken bij TEN HAVE Change Management. Als ervaren adviseurs helpen zij organisaties met verander- en inrichtingsvraagstukken. Vanuit het adviesbureau publiceerden ze onder andere *Veranderkracht*, *VeranderCanvas* en *De Irrationele Organisatie*, alsmede wetenschappelijke publicaties zoals *Reconsidering Change Management* en *The Social Psychology of Change Management*.



boom.nl
boommanagement.nl
tenhavecm.com