

# Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling

In het kader van het experimenteel modulair kader (EMK) vonden in de periode september-oktober 2013 een reeks opleidings- en intervisiemomenten plaats rond het thema organisatiestructuren en organisatieontwikkeling. Deze publicatie omvat een synthese van zowel de inhoud van de opleiding als een selectie van casussen of specifieke vragen uit casussen die aan bod kwamen tijdens de intervisiemomenten

Auteur: Nancy Cantens, Mentor consult



## INHOUD

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DEEL I: KADER</b> . . . . .  | <b>5</b>  |
| <b>1. Focus op organisaties</b> . . . . .                             | <b>5</b>  |
| 1.1. Wat is dat eigenlijk? Een organisatie? . . . . .                 | 5         |
| 1.2. Bril om naar organisaties te kijken . . . . .                    | 5         |
| 1.3. Wat zijn effectieve organisaties? . . . . .                      | 7         |
| <b>2. Toolbox van een organisatieontwerper</b> . . . . .              | <b>9</b>  |
| 2.1. Ontwerpparameter 1: arbeidsdeling of taakspecialisatie . . . . . | 9         |
| 2.2. Ontwerpparameter 2- Departementalisatie . . . . .                | 10        |
| 2.2.1. Departementalisatie naar functie of naar werkproces. . . . .   | 10        |
| 2.2.2. Departementalisatie naar product of dienst . . . . .           | 11        |
| 2.2.3. Departementalisatie naar doelgroep of markt. . . . .           | 12        |
| 2.2.4. Departementalisatie naar geografische plaats. . . . .          | 12        |
| 2.2.5. Departementalisatie: conclusie. . . . .                        | 13        |
| 2.3. Ontwerpparameter 3: hiërarchie . . . . .                         | 14        |
| 2.3.1. De lijnorganisatie. . . . .                                    | 14        |
| 2.3.2. De lijn-staforganisatie. . . . .                               | 14        |
| 2.3.3. De projectorganisatie. . . . .                                 | 15        |
| 2.3.4. De matrixorganisatie . . . . .                                 | 16        |
| 2.3.5. De grenzeloze organisatie . . . . .                            | 17        |
| 2.3.6. De lerende organisatie . . . . .                               | 17        |
| 2.4. Ontwerpparameter 4 : Span of control . . . . .                   | 18        |
| 2.5. Ontwerpparameter 5: Centralisatie en decentralisatie. . . . .    | 19        |
| 2.6. Ontwerpparameter 6: Gezagslijn. . . . .                          | 20        |
| <b>3. Mechanistische versus organische organisaties.</b> . . . . .    | <b>22</b> |
| <b>4. Contingentiebenadering van organisaties</b> . . . . .           | <b>23</b> |
| 4.1. Omgeving en structuur. . . . .                                   | 23        |
| 4.2. Strategie en structuur. . . . .                                  | 24        |
| 4.3. Organisatiegrootte en structuur . . . . .                        | 24        |
| 4.4. Technologie en structuur. . . . .                                | 24        |

|                           |   |           |
|---------------------------|---|-----------|
| <b>5.</b>                 | <b>Organisatietypologieën volgens Mintzberg</b>       | <b>25</b> |
| 5.1.                      | De vijf organisatieonderdelen                         | 25        |
| 5.2.                      | Vijf coördinatiemechanismen                           | 25        |
| 5.3.                      | Inzoomen op de professionele bureaucratie             | 28        |
| <b>6.</b>                 | <b>Organisaties in ontwikkeling</b>                   | <b>30</b> |
| 6.1.                      | De Greiner-theorie                                    | 30        |
| 6.1.1.                    | Pioniersfase : groei door creativiteit                | 30        |
| 6.1.2.                    | Managementfase: groei door leiderschap                | 31        |
| 6.1.3.                    | Decentralisatiefase: groei door delegatie             | 31        |
| 6.1.4.                    | Standaardisatiefase : groei door coördinatie          | 32        |
| 6.1.5.                    | Samenwerkingsfase: groei door samenwerking            | 32        |
| 6.1.6.                    | Laatste fase: groei door verzakelijking en ondernemen | 33        |
| 6.2.                      | De ontwikkelingsfasen in de praktijk                  | 33        |
| 6.2.1.                    | De rol van de leidinggevende                          | 33        |
| 6.2.2.                    | Het delegeren van taken                               | 34        |
| 6.2.3.                    | Het geven van autonomie en betrokkenheid              | 34        |
| <b>6.2.4.</b>             | <b>De communicatie naar het geheel</b>                | <b>34</b> |
| 6.2.5.                    | De coördinatie van de verschillende delen             | 34        |
| 6.2.6.                    | Het formaliseren en structureren                      | 34        |
| 6.2.7.                    | Het aanmoedigen van samenwerking                      | 35        |
| <b>Deel II: Casussen.</b> |   | <b>36</b> |
| <b>Casus abc</b>          |   | <b>36</b> |
| <b>Casus xyz</b>          |   | <b>45</b> |
| <b>Casus jkl</b>          |   | <b>48</b> |
| <b>Casus ghi</b>          |   | <b>49</b> |
| <b>Deel III: Bronnen</b>  |   | <b>51</b> |

# DEEL I: KADER

## 1. FOCUS OP ORGANISATIES

### 1.1. Wat is dat eigenlijk? Een organisatie?

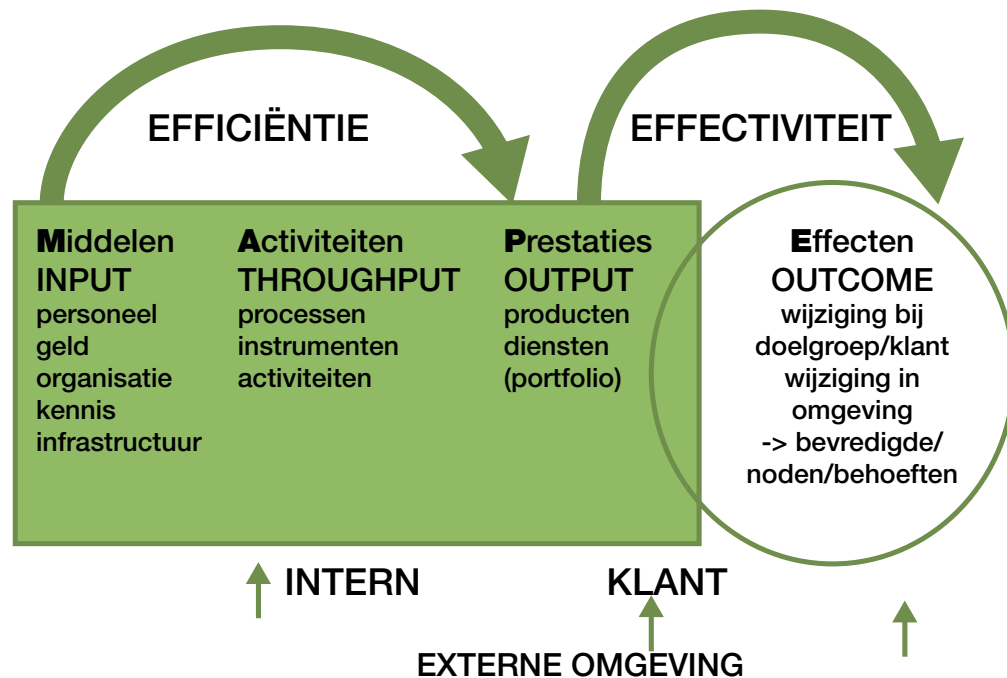
Laten we bij het begin beginnen. Een organisatie, wat bedoelen we daarmee? Het is in ieder geval een woord dat we dagelijks in de mond nemen. Er is sprake van een organisatie wanneer we het hebben over een **samenwerkingsverband** van mensen met een blijvend karakter gericht op het bereiken van één of meerdere doelstellingen. Een eenvoudige definitie, maar wel eentje die de volledige lading dekt.

**Organiseren** verwijst dan weer naar het creëren van een organisatiestructuur, het scheppen van verhoudingen tussen de beschikbare mensen, middelen en activiteiten om bepaalde doelstellingen te bereiken. Het betreft met andere woorden het proces van het regelen van een gezamenlijke inspanning zodat er een output wordt bereikt die potentieel superieur is aan de output van individuele inspanningen.

De **organisatiestructuur** is de formele structuur op basis waarvan werktaken worden verdeeld, gegroepeerd en gecoördineerd. Organisatieontwikkeling betekent zoveel als het aanpassen van het organisatieontwerp aan wijzigende omstandigheden.

### 1.2. Bril om naar organisaties te kijken

Er zijn verschillende manieren om naar een organisatie te kijken. Een van de meest interessante modellen om een organisatie te vatten, in al zijn aspecten, is gebaseerd op het systeemdenken.



MAPE MODEL - Geert Bouckaert - KULeuven

**Input** gaat over datgene waarover een organisatie beschikt aan middelen. Het betreft hier zowel tastbare als ontastbare, materiële als immateriële middelen. Spreekwoordelijk kunnen we stellen dat het datgene is waarmee een organisatie aan de startmeet staat. Hierbij denken we aan de organisatiecultuur en -structuur, de aanwezige kennis en competenties, de financiële en infrastructurele middelen.... Veel managers worden een te grote en te eenzijdige focus op de inputzijde 'verweten' ('inputmanagers'). Ze meten het succes van de organisatie en hun persoonlijke bijdrage daarin af aan de realisaties op input-niveau (bv. stijging van het aantal financiële middelen gekregen van de overheid, verdubbeling van het aantal bedden, een nieuwbouw,...)

**Activiteiten of throughput** beslaan zowel de primaire als de secundaire processen die in een organisatie terug te vinden zijn. Primaire processen hebben betrekking op de core business van de organisatie. Het gaat bij de primaire processen om de transformatie van middelen naar producten of diensten die de basisproductie of de basisdienstverlening uitmaken van de organisatie in kwestie. Deze processen hangen samen met de bestaansredenen en dus de legitimiteit van de organisatie. Secundaire processen daarentegen zijn ondersteunende processen. Zij ondersteunen de primaire processen ofwel zijn het managementprocessen. Processen erkennen we vaak omdat we ze proberen te vatten in procedures, maar op zich is dit zeker niet noodzakelijk, laat staan relevant.

**Output** of prestaties is datgene wat een organisatie aflevert. Wat rolt er bij ons van de 'lopende band'? Welke dienst verstrekken wij? In een productieomgeving is dit makkelijk te omschrijven. In dienstverlening daarentegen is het onderscheid tussen het primaire proces en de finaal afgeleverde dienst soms niet duidelijk. Consumptie van een dienst valt in de tijd

immers vaak samen met de productie ervan. Het onderscheid is dan ook soms louter semantisch. Bijvoorbeeld het proces van onderwijs verstrekken (proces) of een gegeven opleiding (output).

**Outcome** is een bijzonder verhaal. Hier gaat het over de effecten die een organisatie nastreeft met haar producten of met haar dienstverlening. Op welke behoeften, vragen en noden van individuele, maatschappelijke, economische... aard wensen wij met onze dienstverlening een antwoord te bieden. Je zou kunnen stellen dat dit zowel het eindpunt van een organisatie is, als het beginpunt. Organisaties die zich dergelijke vragen stellen zitten heel dicht bij de ontwikkeling of formulering van hun missie. Moeder, waarom leven wij?

### 1.3. Wat zijn effectieve organisaties?

Twee belangrijke begrippen in het management in het algemeen en in de organisatiekunde in het bijzonder, laten zich binnen dit schema zeer goed situeren: **effectiviteit en efficiëntie**. Efficiëntie duidt op de relatie tussen input en output. **Efficiënt(er)** werken betreft het afleveren van dezelfde output met minder input óf het leveren van meer output met dezelfde input. **Effectiviteit** heeft dan weer te maken met de mate waarin een organisatie met haar output de gewenste outcome of effecten nastreeft. Effectiviteit duidt dus op de relatie tussen output en outcome. Wanneer we deze begrippen in volgorde van belangrijkheid moeten plaatsen, kunnen we stellen dat effectiviteit steeds belangrijker is dan efficiëntie, zeker in de context van een social profit organisatie. We kunnen ons immers situaties voorstellen waarbij een organisatie zeer efficiënt, maar ineffectief werkt....

Een derde belangrijk en actueel erg populair begrip laat zich ook mooi in dit schema plaatsen: **innovatie**. Innovatie kunnen we hier beschouwen als het kijken naar de output van een organisatie als een manier, een wijze om de gewenste effecten en outcome te realiseren. Innovatief denken betekent derhalve het loslaten van een zogenaamde één-op-één relatie tussen een bepaalde output en een bepaalde outcome. Verschillende, zelfs op het eerste zicht totaal andere organisaties/diensten/producten kunnen op éénzelfde behoefte inspelen. Als we dit verder doortrekken, levert dit een totaal andere blik op wie onze 'concurrenten' kunnen zijn. Anderzijds is er ook het besef dat één specifieke dienst of product op diverse en de meest uiteenlopende behoeften kan inspelen.

Succesvolle organisaties

We stellen het begrip succesvol hier voor als een synoniem voor effectief. Wat zijn dan succesvolle organisaties? Zijn dat organisaties met de meest ingenieuze structuur, met het meest ingewikkelde organisatiemodel? Succesvolle organisaties, zo blijkt, beantwoorden aan 3 criteria. Deze aannames gelden zowel in de profit, de social profit als de publieke sector.

*'If you don't know where you're going, you might not get there'.*

**Allereerst** betreft het organisaties met een heldere missie en visie. Organisaties die een droom hebben, nastreven en verwezenlijken. Dit lijkt op het eerste zicht evident te zijn, toch is dit niet altijd zo in de realiteit. Veel organisaties dobberen rond, doen maar verder en ontlenen hun bestaansrecht aan het feit dat ze bestaan of aan het feit dat ze groter worden of aan het feit dat ze actief zijn in de sociale sector.

*“An organisation that becomes an end to itself, is doomed, -if not immediately than eventually-, to failure”*

**Ten tweede** betreft het organisaties die erin slagen om met hun output efficiënt in te spelen op reële huidige en toekomstige behoeften van hun externe ‘klanten’ (*bestaansrecht!*) Dit veronderstelt een ‘match’ tussen de aanwezige interne competenties en de externe behoeften van de klanten. Dit veronderstelt eveneens een methodiek om die behoeften te (leren) kennen en te monitoren. Behoeften zijn immers niet statisch.

**Tenslotte**, maar niet onbelangrijk, betreft het organisaties waar de neuzen in dezelfde richting staan. Dit is uiteraard niet eenvoudig te ‘meten’, laat staan te realiseren. Hoe groter een organisatie wordt, hoe belangrijker het wordt om hier bewust aandacht aan te schenken. In kleinere organisaties zien we dat dit makkelijker spontaan aanwezig is.

*Structure follows strategy. De organisatiestructuur vloeit voort uit de strategie die de organisatie wil volgen. Niet omgekeerd. Goede strategieën ontstaan zelden wanneer men vertrekt uit de ‘beperkingen’ van bestaande organisatiestructuren.*

Een organisatiestructuur, of de wijze waarop een organisatie is ingericht, is altijd maar een middel en nooit een doel op zich. Een denkoefening inzake organisatieontwikkeling zal derhalve steeds een afgeleide zijn van een strategische denkoefening. Een organisatie dient eerst haar missie, visie en strategische doelstellingen helder te krijgen, alvorens te gaan sleutelen aan de organisatiestructuur. De cruciale en voorafgaandelijke vraag is dus in essentie de volgende: welke organisatiestructuur past bij onze strategie? Welke organisatiestructuur zal ons het meest helpen om onze strategie te realiseren?

Stabiliteit versus flexibiliteit

De structuur van een organisatie dient enerzijds voldoende **stabiliteit** te vertonen, anderzijds moet ze voldoende **flexibel** zijn om op wijzigingen in de omgeving, bij de doelgroep, in de wetgeving, etc. te kunnen inspelen. Dit evenwicht is niet altijd eenvoudig te bereiken. Vergelijk het met het bouwen van een huis. Geregeld worden de kamers opnieuw geschilderd, meubelstukken vervangen. Het huis grondig verbouwen, muren slopen, nieuwe kamers bijbouwen doen we niet zomaar, of toch minder geregeld.

Interne focus versus externe focus



**Interne focus:** De structuur van een organisatie moet bijdragen aan een performante en efficiënte interne werking. Duidelijke taakverdelingen en afbakening van bevoegdheden, eenduidige gezagsrelaties, effectief ondersteunende communicatie- en overlegorganen, een goed evenwicht tussen ondersteunende en primaire processen zijn hierbij van **primordiaal belang**. Een organisatiestructuur dient **ter ondersteuning** van de activiteiten van de medewerkers.

**Externe focus:** Naar de buitenwereld toe, - in eerste instantie naar doelgroepen, maar ook naar (subsidiërende) overheden, partners, concullega's,...,- is het belangrijk om duidelijk en eenvoudig te kunnen communiceren wat de domeinen zijn waarop de organisatie actief is. Verplaats je even in de rol van de klant, de overheid, de partner etc. *“Waarvoor kan ik bij die organisatie terecht? Waarmee kunnen zij mij helpen? Waarom zou ik met die organisatie samenwerken? Waarom zou ik die organisatie subsidiëren?”*

De benadering van een organisatie vanuit interne en vanuit externe focus is potentieel conflictueus. Zo is de beste manier om een organisatie te organiseren in het licht van een efficiënte interne werking niet altijd de manier die voor de klanten het meest duidelijk en transparant is. In sommige organisaties is het zo dat de werking van de organisatie naar de buitenwereld toe op een bepaalde wijze gecommuniceerd wordt, maar dat de interne werking, de interne processen heel anders gestructureerd zijn .

## 2. TOOLBOX VAN EEN ORGANISATIEONTWERPER

In de toolbox van iedere organisatieontwerper zitten een aantal basisinstrumenten. Vergelijk het met de boormachine van een schrijnwerker of het truweel van een metsers. Deze worden ook wel de ontwerpparameters van organisaties genoemd. Het zijn kenmerken of criteria die mee in ogenschouw dienen genomen te worden wanneer er aan een organisatie gesleuteld wordt.

We sommen ze even op, waarna we ze apart en uitvoerig bespreken.

- Arbeidsdeling of taakspecialisatie
- Departementalisatie (of verbijzondering of afdelingsvorming)
- Hiërarchie
- Span of control
- Centralisatie en decentralisatie
- Gezagslijn

### 2.1. Ontwerpparameter 1: arbeidsdeling of taakspecialisatie

*Taakspecialisatie* of *arbeidsdeling* duidt op de mate waarin werkzaamheden binnen een organisatie opgesplitst zijn in deeltaken. Hoe sterker mensen zich specialiseren, des te efficiënter het werk gedaan wordt. (illustratie lopende band-principe). De algemene stelling luidt dus dat

taakspecialisatie leidt tot efficiënter werken. De centrale idee hierachter is dat individuen zich beter specialiseren in een aspect van een taak in plaats van in een volledige taak. Dit idee is op zich vrij oud en vindt zijn oorsprong in het wetenschappelijk management (Taylorisme) van begin 20<sup>e</sup> eeuw. We moeten deze stelling dan ook tegen een achtergrond plaatsen van industriële revolutie, uitvinding van de lopende band (Henry Ford) etc. Nochtans heeft deze aanname anno 2014 nog niet veel aan actualiteitswaarde ingeboet. Al hebben de inzichten vandaag enkele nuances toegevoegd, bijvoorbeeld dat een te strikte taakspecialisatie nefast is voor de arbeidsmotivatie van een medewerker en dat te veel specialisatie (overspecialisatie) uiteindelijk weer kan leiden tot een inefficiënte manier van werken omdat het afstemming op elkaar onmogelijk maakt. Bij het ontwerp van een organisatiestructuur dienen we ons af te vragen aan wie we welke taken gaan toewijzen? Kiezen we daarbij voor een clustering van taken of gaan we eerder taken opdelen in zo klein mogelijke deeltaken? Organisaties proberen hierin vandaag een evenwicht te vinden door medewerkers eerder dan concrete taken, volledige resultaatgebieden en bijhorende doelstellingen toe te kennen. Dit vereist vanuit het management een 'sturen op output, eerder dan op input'. Zeker bij hoger opgeleide medewerkers die hun functie autonoom uitoefenen is dit aanbevelenswaardig.

## **2.2. Ontwerpparameter 2- Departementalisatie**

Nadat de taken in een organisatiestructuur zijn opgedeeld via taakspecialisatie, moeten identieke of verwante deeltaken die complementair zijn, worden samengevoegd omwille van de coördinatie. Dit samenvoegen duiden we aan met de term departementalisatie. Voor dit moeilijke woord zijn nog andere begrippen in de omgang. Wanneer men het heeft over verbijzondering of afdelingsvorming wordt doorgaans hetzelfde proces van departementalisatie bedoeld.

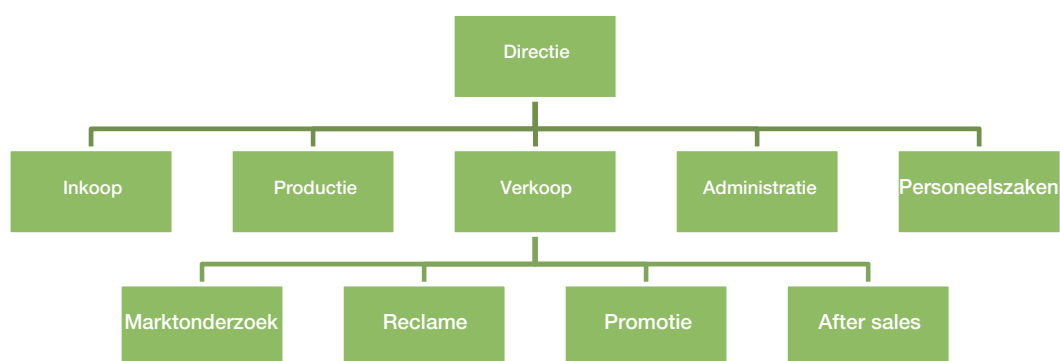
### **2.2.1. Departementalisatie naar functie of naar werkproces.**

Hier staat de creatie van afdelingen of diensten rondom verschillende soorten werk centraal. Gelijksortige activiteiten worden gegroepeerd naar de aard van het te verrichten werk, bijvoorbeeld door het groeperen van die taken die samenhangen met respectievelijk plannen, organiseren, uitvoeren en controleren. Of men groepeert gelijksortige activiteiten naar de fase in het bedrijfsproces, bijvoorbeeld een groepering naar bedrijfsfuncties als inkoop, verkoop, productie, personeelszaken en financiën. We spreken ook wel van een functionele indeling of een functionele structuur. Voorbeelden zijn een administratieve dienst, een commerciële afdeling, een personeelsdienst etc. waar respectievelijk alle administratieve, commerciële en personele functies worden gegroepeerd.

Een functionele indeling of structuur leidt tot centralisatie en het scheidt processen van elkaar die onderling sterk afhankelijk zijn. Er is steeds een centraal management nodig, al dan niet voorzien van een centrale staf.

De voordelen van een functionele indeling houden verband met het creëren van een aanwezigheid van grotere deskundigheid en kennis op bepaalde functiedomeinen. Het is zeer efficiënt en biedt schaalvoordelen (bv. naar bezettingsgraad). Binnen het functiegebied zelf is sprake van een coördinatievoordeel omdat de activiteiten makkelijk op elkaar kunnen worden afgestemd. En door het feit dat gelijkaardige functies vaak een gemeenschappelijke taal, normen en waarden hanteren, wordt de communicatie bevorderd.

De nadelen van een functionele indeling situeren zich daar waar er tussen verschillende afdelingen of functiegebieden moet worden samengewerkt en gecommuniceerd. Er vinden dan ook makkelijk coördinatieproblemen plaats tussen verschillende afdelingen heen. Medewerkers zijn beperkter inzetbaar (lage mobiliteit) en omdat men minder zicht heeft op de werking van andere afdelingen is men sneller gedemotiveerd.



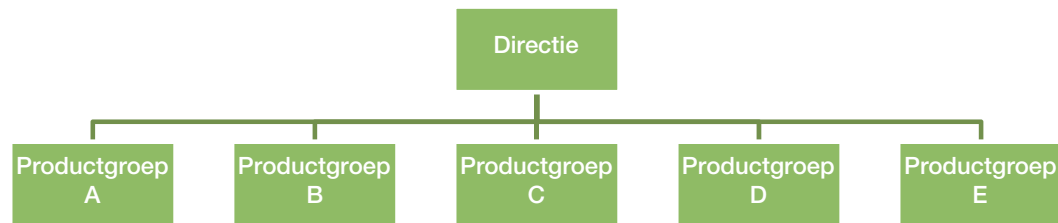
### 2.2.2. Departementalisatie naar product of dienst

Hier worden diensten of afdelingen gecreëerd rond éénzelfde product of dienst. Dit wordt ook wel de productgerichte structuur genoemd. Alle handelingen of werkzaamheden die nodig zijn om een bepaald product of een bepaalde dienst te leveren, worden bij elkaar gevoegd in een afdeling of in een onderdeel van de organisatie.

De voordelen van deze vorm van departementalisatie zijn op zich niet gering. Er is sprake van korte levertijden door een snellere doorstroming. Er is ook sprake van een snellere probleemoplossing door een meer directe coördinatie en interactie. Andere voordelen verbonden aan deze vorm van departementalisatie zijn kortere communicatielijnen en een grotere betrokkenheid van de medewerkers wat kan leiden tot een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening of de productie. Door het feit dat deze organisatievorm dicht bij de markt zit, kan men sneller reageren op de vragen. Dergelijk georganiseerde afdelingsvormen kenmerken zich doorgaans ook door een hogere ondernemingsgeest. Problemen worden sneller opgelost door de ingebouwde directe coördinatie en interactie binnen de groep.

In tegenstelling tot de eerst besproken vorm van departementalisatie is dit een zeer effectieve maar minder efficiënte vorm van organiseren. Middelen worden minder efficiënt ingezet wat leidt tot hogere kosten. Er is minder sprake van een grote deskundigheid in een bepaalde materie. Een gevaar dat bij deze vorm om de hoek schuilt is een te grote verzelfstandiging,

waardoor de globale doelstellingen van de organisatie uit het oog verloren worden. Hierop ontbreekt vaak een noodzakelijke controle.

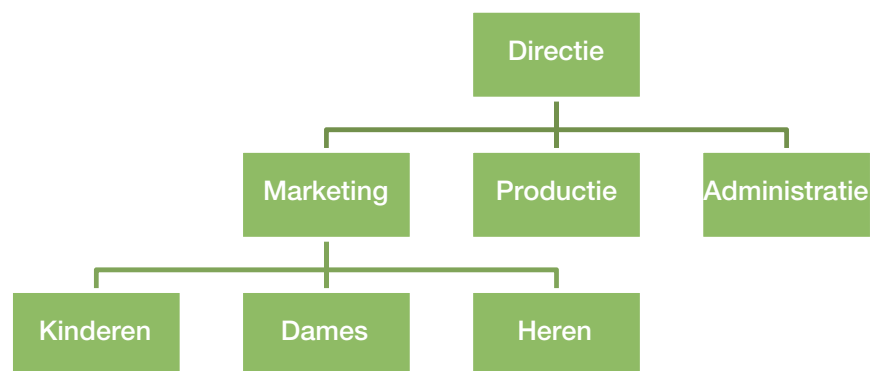


### 2.2.3. Departementalisatie naar doelgroep of markt

Alle functies die te maken hebben met de levering aan een bepaalde doelgroep of aan een bepaalde markt worden gegroepeerd en in één afdeling geplaatst. Dit wordt ook wel de doelgroepgerichte of de marktgerichte structuur genoemd. Voor deze indeling wordt doorgaans gekozen wanneer er sprake is van afzet van producten of diensten over verschillende deelmarkten, marktsegmenten of groepen klanten met zeer specifieke eisen.

De voordelen van een dergelijke indeling zijn makkelijk samen te vatten. Men kan sneller inspelen op de eisen van de markt en dus makkelijker vraaggericht werken. De betrokkenheid en de motivatie van het personeel zijn hoger.

De nadelen verbonden aan deze vorm van departementalisatie zijn identiek aan de nadelen die verbonden zijn aan de productgerichte structuur.

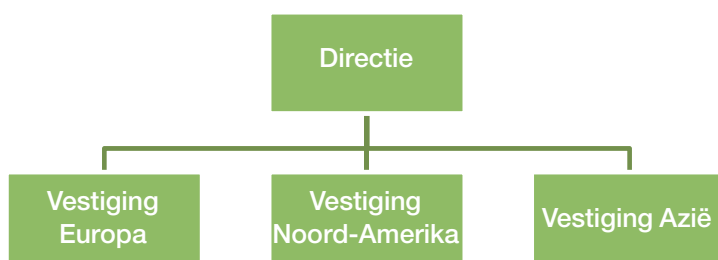


### 2.2.4. Departementalisatie naar geografische plaats.

De activiteiten worden ingedeeld naar het geografische gebied dat door de organisatorische eenheid wordt bediend. Deze vorm van departementalisatie vindt ook plaats om aansluiting te zoeken bij de plaats waar de grondstoffen of arbeidskrachten vandaan komen, bijvoorbeeld om transportkosten te vermijden. We zien deze structuur bijvoorbeeld bij supermarktketens.

De voorbeelden zijn gelijklopend aan de hierboven besproken vorm van departementalisatie. Men kan sneller inspelen op veranderingen aan de vraagzijde van de markt (ook de arbeidsmarkt) en de betrokkenheid en motivatie van het personeel is hoger.

De nadelen zijn ook gelijklopend: een inefficiënt gebruik van middelen, gevaar voor te grote autonomie en een te geringe aanwezigheid van deskundigheid.



### 2.2.5. Departementalisatie: conclusie.

Vanaf het moment dat een organisatie een bepaalde grootte bereikt, wordt in de praktijk gewerkt met een combinatie van verschillende vormen van taakgroepering. Uiterst zelden zien we dat een organisatie maar is gebaseerd op één vorm van departementalisatie. De meeste organisaties staan er niet bij stil hoe hun organisatie in essentie is vormgegeven. Nochtans zijn er omstandigheden en omgevingsfactoren die pleiten voor het ene of voor het andere. Vaak is het een keuze tussen efficiëntie en effectiviteit, waarbij functionele organisaties doorgaans beter scoren op vlak van efficiëntie. Markt- en klantgerichte alsook dienst- of productgerichte organisaties blinken meer uit in effectiviteit.

Een aanbeveling hier kan zijn om de ondersteunende- en de managementprocessen functioneel in te delen en de kernprocessen, zeg maar de core business, zo klantgericht mogelijk in te delen. Dit sluit trouwens ook het meest aan bij de tendens naar vraaggestuurd werken en bij de tendens om dienstverlening op maat te verrichten.

Algemeen, los van sector, stellen we in de organisatiekunde twee grote tendensen vast. Enerzijds is er de evolutie om meer klant- en vraaggericht te gaan werken. Anderzijds is er de tendens naar meer platte organisaties, dus het creëren van minder lagen. Beide evoluties laten toe sneller op wensen, vragen en behoeften van klanten te reageren, en meer maatgericht te werken. Daarenboven zorgt de verplattung van organisaties voor snellere communicatie, snellere besluitvorming en minder managementlagen. Een verregaande vorm hiervan is het werken in functieoverschrijdende teams. Mensen met een eigen specialisme worden samengebracht in één team die vaak in dienstverlening met de cliënt een gans traject doorlopen.

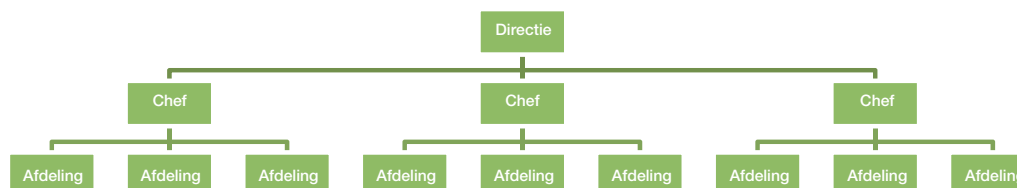
## 2.3. Ontwerpparameter 3: hiërarchie

We onderkennen volgende organisatietypes die we vervolgens apart zullen bespreken.

- De lijnorganisatie of de lijnstructuur
- De lijn-staforganisatie
- De projectorganisatie
- De matrixorganisatie
- De grenzeloze organisatie
- De lerende organisatie

### 2.3.1. De lijnorganisatie

Kenmerken van de lijnorganisatie zijn dat iedere leidinggevende een aantal 'ondergeschikten' heeft die ieder op hun beurt weer leiding geven aan een aantal ondergeschikten, tot de basis met alleen uitvoerenden is bereikt. Het is de meest zuivere en meest duidelijke hiërarchische organisatievorm. Er is sprake van een duidelijke piramidale opbouw en de leiding en bevelvoering gaan van boven naar beneden. De zuivere lijnorganisatie vindt zijn oorsprong in een context waar eenheid van leiding (bevelvoering) en verticale communicatie erg belangrijk waren. Het voordeel van zuivere lijnorganisaties is dat ze door hun opbouw automatisch een mechanisme van conflictreductie in zich hebben. Een nadeel is dan weer dat informatie-, communicatie- en besluitvormingskanalen snel verstopt raken en leidinggevend sneller overbelast geraken.



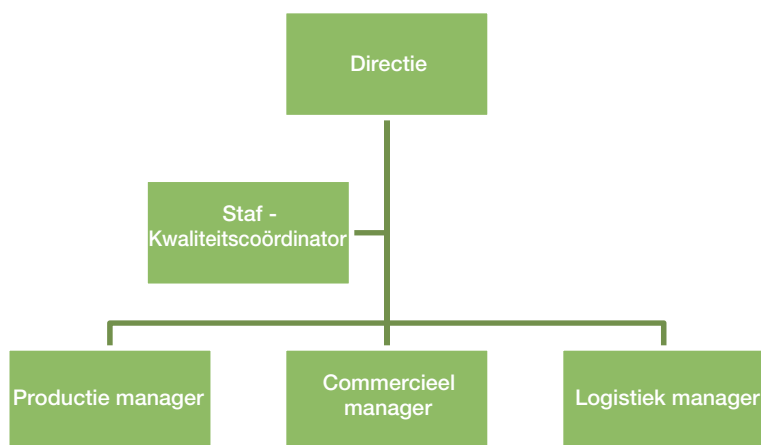
### 2.3.2. De lijn-staforganisatie

Stafffuncties zijn ontstaan door de behoefte van leidinggevendenden aan ondersteuning in de zuivere lijnorganisatie. Stafffuncties worden dan ook zijdelings aan de lijn toegevoegd, zonder dat zij worden opgenomen in de klassieke lijnhiërarchie. Het toevoegen van staffuncties verandert derhalve niets aan de structuur van de hiërarchie. Een staffunctie heeft geen lijnbevoegdheid, kan enkel adviserend optreden, geeft geen opdrachten, neemt zelf geen beslissingen en oefent zelf geen controle uit.

De functie van staf is het voorzien van advies en informatie aan leidinggevendenden (bv. inzake de beleidsplanning, opbouw organisatie, ...). Staffunctionarissen zijn vaker specialisten of experts in een bepaalde materie. Door hun gespecialiseerde kennis kunnen zij problemen uitdiepen,

zodat de lijn meer afgewogen en inhoudelijk betere beslissingen kan nemen. In een aantal gevallen kent men toch een controlerende functie toe aan staffunctionarissen, die dan controleren namens de lijn, bijvoorbeeld een personeelsafdeling.

Gevoeren die in dit model schuil gaan, houden verband met het feit dat stafafdelingen soms het initiatief van de lijn overnemen en omwille van hun expertise vaak over grote informele macht beschikken.



### 2.3.3. De projectorganisatie

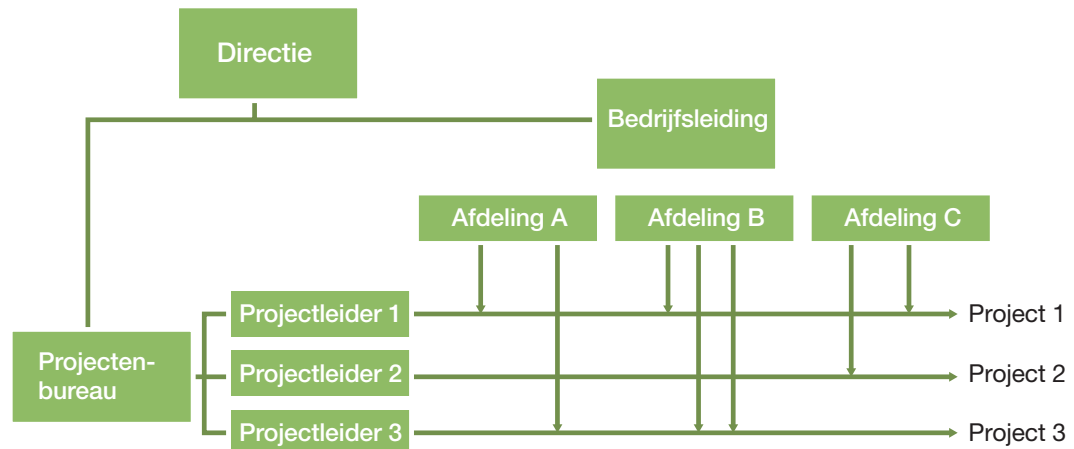
De lijnorganisatie en de lijn-staforganisatie bleken niet in staat het hoofd te bieden aan meer ingewikkelde problemen. Daartoe werd de projectorganisatie in het leven geroepen. We spreken van een projectorganisatie wanneer verschillende deskundigheden uit de bestaande lijnorganisatie rond projecten met een duidelijk omlind en vastgesteld doel en voor bepaalde tijd bijeen worden geplaatst onder leiding van een projectleider. We definiëren een project als volgt: vooraf wordt toegekend dat bepaalde resultaten binnen een bepaalde tijdsperiode met bepaalde beperkte middelen moeten bereikt worden.

De projectorganisatie is niet echt een structuur, het is meer een organisch aanhangsel, ontworpen om mechanistische structuur meer flexibiliteit te geven en wordt dan ook vaak beschouwd als een tijdelijke oplossing voor problemen die de functionele en de hiërarchische lijnen van een organisatie overschrijden. Door de installatie van de projectorganisatie wordt het principe eenheid van gezag doorbroken. Een medewerker uit de projectorganisatie heeft immers, tenminste tijdelijk, twee bevelslijnen of leidinggevendenden: de projectleider en de hiërarchische chef.

De voordelen van een projectorganisatie situeren zich overigens nog op volgende domeinen. Verschillende disciplines vinden elkaar, wat leidt tot interdisciplinaire samenwerking. Innovatieve activiteiten die moeilijker hun plaats vinden binnen de contouren van de klassieke organisatie-

werking, vinden makkelijker plaats in projectvorm. Tot slot beschouwen medewerkers hun deelname aan projecten als een manier om zich verder te ontwikkelen en verder te ontplooiën.

Nadelen van deze vorm zijn echter wel dat de medewerkers die tijdelijk deelnemen aan het project meer stress ervaren, het is dan ook zaak erover te waken dat de taakbelasting niet te groot is. Medewerkers die van het ene naar het andere project hollen, tonen veel ervaring aan op hun curriculum vitae, maar voor sommige organisaties is dat niet de gewenste vorm van ervaring en wordt dit gezien als de verstoring van een 'normaal' carrièrepatroon.

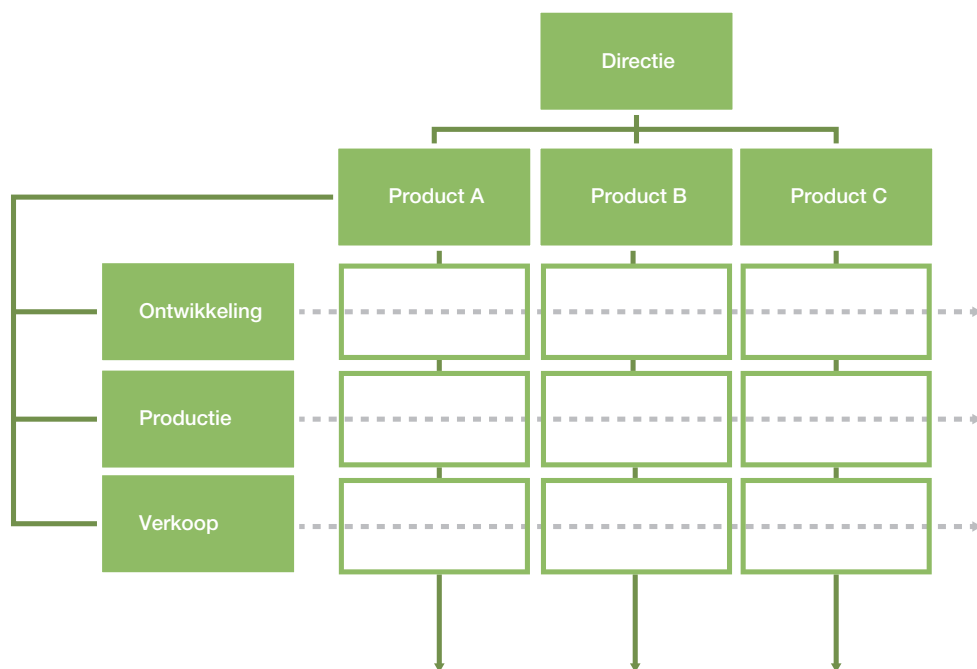


#### 2.3.4. De matrixorganisatie

De matrixorganisatie als structuur ontstaat wanneer projecten permanent worden, wanneer medewerkers continu bezig zijn met projecten. Deze structuur komt eveneens voort uit de traditionele lijnhiërarchie maar combineert een functionele structuur met een product- of dienstgerichte structuur. Er wordt, met andere woorden, een verticale dimensie toegevoegd aan de traditioneel horizontale functionele indelingen. Werknemers keren na voltooiing van een project niet terug naar hun eigen functionele afdeling, maar blijven in projectvorm werken. Het werk wordt verricht door teams van werknemers met verschillende en relevante vaardigheden en capaciteiten, specialisten van verschillende afdelingen. Consultancybureaus en architectenbureaus werken doorgaans in een permanente matrixstructuur.

Deze structuur is van nature uit flexibel, er is geen strenge taakgroepering of hiërarchie en managers fungeren eerder als coach of als mentor. Net zoals in de projectorganisatie wordt ook hier het principe van eenheid van gezag doorbroken omdat een dubbele gezagslijn gecreëerd wordt. Om het onderscheid tussen beide leidinggevenden duidelijk te maken wordt aan de projectmanagers de autoriteit toegekend in gebieden die relevant zijn voor de projectdoelen. De functionele managers behouden de autoriteit over HR-beslissingen (bijvoorbeeld promoties).





### 2.3.5. De grenzeloze organisatie

Vandaag wordt wel eens gesproken over de grenzeloze organisatie. Dit vloeit deels voort uit of als reactie op bovenstaande structuren. De grenzeloze organisatie kenmerkt zich, zoals al in de benaming zit, door een structuur die niet wordt gevormd of beperkt door horizontale, verticale of externe begrenzingen. Een organisatie wordt gezien als een strategische alliantie tussen de organisatie en diens klanten en leveranciers. In de grenzeloze organisatie zal men pogen de gezagsketen te elimineren, de span of control (zie infra) te maximaliseren en de klassieke afdelingen te vervangen door zelfstandig werkende teams. De hiërarchie wordt afgevlakt doordat verticale begrenzingen worden verwijderd. Het werk wordt rond processen georganiseerd en niet rond functionele afdelingen.

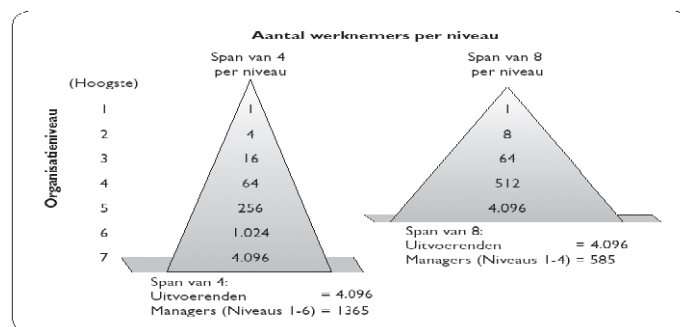
### 2.3.6. De lerende organisatie

De lerende organisatie is meer een organisatiefilosofie dan een specifieke structuur. Er wordt hier bedoeld op de capaciteit van een organisatie om zich voortdurend aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Daarnaast doen alle leden actief mee met het vaststellen en oplossen van aan werk gerelateerde vraagstukken. Het vergt bovendien een concrete toepassing van kennismanagement, doordat nieuwe kennis voortdurend wordt verzameld en gedeeld. In de lerende organisatie is een belangrijke rol weggelegd voor zelfstandig werkende teams. De organisatiecultuur laat zich omschrijven door een sterke visie die door iedereen gedragen wordt, een vrije communicatie en een sterke gemeenschapszin.

## 2.4. Ontwerpparameter 4 : Span of control

Span of control verwijst naar de reikwijdte van beheer. Het betreft het aantal medewerkers aan wie een leidinggevende direct leiding geeft. In een aantal definities van het begrip span of control zit ook al een zekere normering in. Men spreekt dan van het aantal medewerkers waaraan een leidinggevende efficiënt en effectief leiding kan geven. Het is onmogelijk hier een exact aantal op te plakken. Algemeen bekend is wel dat naarmate de medewerkers meer uiteenlopende en complexe functies uitoefenen, de span of control voor een leidinggevende beperkter is. Een principe dat hier mee samenhangt is 'de scope of control': het aantal niveaus waaraan leiding wordt gegeven. Een grote span of control gaat doorgaans gepaard met een kleine scope of control en omgekeerd. Een kleine span of control zorgt in de praktijk wel vaak voor het *fenomeen* van (te) veel leidinggevendens. (*wie doet nog het werk?*)

Wanneer we het bekijken vanuit het standpunt van de medewerkers spreken we over het aantal medewerkers die aan één leidinggevende rapporteren en verantwoording afleggen. De span of control is erg bepalend voor het aantal niveaus en managers die er zijn in een organisatie (zie figuur). De laatste jaren zien we als trend ontstaan dat de spans of control steeds groter worden, dit gaat uiteraard samen met de trend van de steeds platter wordende organisaties. Meestal duiden brede spans op recente pogingen van organisaties om de kosten terug te dringen, het mes in de overhead te zetten, de besluitvorming te versnellen, de flexibiliteit te vergroten, dichterbij de klant te staan en werknemers meer empowerment te geven. Vanuit die insteek leidt een grotere of bredere span of control tot meer efficiëntie.



Er zijn een aantal factoren die de span of control beïnvloeden.

- de vaardigheden en capaciteiten van het personeel;
- de complexiteit van de uitgevoerde taken;
- de aanwezigheid van gestandaardiseerde procedures;
- de geavanceerdheid van het informatiesysteem van de organisatie.

Algemeen kunnen we stellen dat volgende aannames gelden, een aantal uitzonderingen niet te na gesproken.

- Hoe hoger in de hiërarchie, hoe kleiner het aantal mensen waaraan direct leiding gegeven kan worden.

- Het aantal medewerkers onder een afdelingshoofd kan groter zijn dan het aantal dat wordt aangestuurd door de algemeen directeur die veelal 4 tot 8 leidinggevendenden aanstuurt.
- Een ervaren afdelingshoofd kan meer mensen aan dan een beginnend hoofd.
- Als er sprake is van eenvoudige werkprocessen dan kan de afdeling groter zijn.
- Bij een grote geografische spreiding van de instelling kan aan minder mensen leiding gegeven worden.
- Veel reistijd van een leidinggevende heeft consequenties voor de grootte van een afdeling.
- Is de diversiteit groot in taken en functies van de medewerkers waaraan leiding wordt gegeven, dan moet de span of control kleiner zijn. Wordt leiding gegeven aan medewerkers die allemaal hetzelfde doen dan is de span of control doorgaans groter dan wanneer veel of alle medewerkers een andere functie uitoefenen.
- Is frequent overleg nodig over de afstemming van de werkzaamheden dan is het aantal mensen waaraan leiding kan worden gegeven kleiner. Overleg kost tijd. Meestal gaat de noodzaak van veel overleg ook gepaard met een hoge mate van onvoorspelbaarheid in het werk. Een afdeling waar de zorg intensief en uiteenlopend van aard is, is dan ook meestal kleiner dan een afdeling in een verzorgingshuis.

## 2.5. Ontwerpparameter 5: Centralisatie en decentralisatie

Bij deze ontwerpparameter gaat het eigenlijk over de vraag over waar de besluitvorming plaatsvindt en wordt voorbereid. We spreken van centralisatie als de mate waarin besluitvorming, het nemen van beslissingen in één punt van de organisatie geconcentreerd is. Beslissingen in de organisatie worden op het hoogste hiërarchische niveau voorbereid of genomen.

We spreken van decentralisatie wanneer het 'lagere' personeel meer input of beslissingsbevoegdheid heeft, of wanneer beslissingen worden voorbereid of genomen door anderen dan het hoogste besluitvormingsorgaan. Beide begrippen, zowel centralisatie als decentralisatie, zijn relatieve begrippen. Een organisatie is meer of minder gedecentraliseerd of gecentraliseerd. Het zijn geen absolute begrippen. Verticale decentralisatie gaat over de spreiding van de beslissingsbevoegdheden van manager naar manager in de hiërarchie (de lijn). Horizontale decentralisatie gaat over de beslissingsbevoegdheden die vanuit de lijn in horizontale richting worden overgedragen aan specialistische afdelingen (de staf).

Waarom decentraliseren? We merken een duidelijke trend richting decentralisatie. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen. Het laten dalen van de besluitvormingslast, het inspelen op eisen vanuit de omgeving (empowerment) en het verhogen van de betrokkenheid en motivatie van zoveel mogelijk medewerkers zijn er maar enkele van. De voordelen van decentralisatie situeren zich dus vooral op het niveau van het ontlasten van de top, het vergroten van het informatieverwerkend vermogen van de organisatie en het verhogen van de motivatie van de medewerkers.

Toch zijn er ook aan centralisatie voordelen verbonden. Het leidt tot meer eenheid en consistentie van het beleid, een meer efficiënte allocatie van mensen en middelen, meer aanwezigheid van deskundigheid in de organisatie en meer controle.

Globaal gesproken kunnen we stellen dat er heel wat factoren zijn die de mate van centralisatie of decentralisatie beïnvloeden. Hieronder volgt een soort checklist die kan worden gebruikt.

- Wie beschikt er over de informatie om een bepaalde beslissing te nemen, of wie kan daarover snel en gemakkelijk beslissen?
- Wie beschikt over de bekwaamheden en deskundigheden om een goede beslissing te kunnen nemen?
- Moeten spoedbeslissingen op de plaats zelf worden genomen om adequaat aan lokale omstandigheden tegemoet te komen?
- Moeten lokaal te verrichten activiteiten zorgvuldig gecoördineerd worden met andere, eventueel elders te verrichten handelingen?
- Hoe belangrijk is de beslissing?
- Wordt de bereidheid tot het ontwikkelen van initiatief en het moreel in belangrijke mate verbeterd door decentralisatie?

**Het juiste evenwicht vinden tussen centralisatie en decentralisatie is** voortdurend balanceren op een slappe koord. In het huidige klimaat waar arbeidsmotivatie en het welbevinden van de medewerker een belangrijke plaats innemen in het nadenken over organisaties, wordt toch gepleit voor het toekennen van een grote autonomie aan de medewerkers, zeker wanneer het hoger opgeleide, autonoom werkende medewerkers betreft. Dit sluit aan bij de stelling om leidinggevende medewerkers te sturen op output/resultaten eerder dan op input of taken.

## 2.6. Ontwerpparameter 6: Gezagslijn

De laatste ontwerpparameter houdt verband met de ononderbroken lijn van gezag die van het hoogste organisatieniveau naar de lagere niveaus loopt en die verduidelijkt wie aan wie verantwoording moet afleggen.

**Gezag** wordt omschreven als het recht van de leidinggevende om de 'ondergeschikten' te vertellen wat ze moeten doen.

**Verantwoordelijkheid** betreft de acceptatie van de verplichting om toegewezen taken uit te voeren.

Eenheid van gezag: iedere medewerker hoeft maar aan één leidinggevende verantwoording af te leggen. Belangrijk managementprincipe waartegen vaak gezondigd wordt. In essentie betekent dit dat elke medewerker maar van één persoon instructies mag ontvangen, dus maar 1 leidinggevende mag hebben. Tegenstrijdige instructies en onduidelijkheden over de leiding leiden tot demotivatie en 'rolonduidelijkheid' bij de medewerker. Soms zit deze onduidelijkheid ingebakken in de structuur van de organisatie, maar even vaak is het te wijten aan de tijdelijke

projecten waaraan medewerkers participeren (met eigen leidinggevenden per project), naast het uitoefenen van hun 'courante' job. Bij projectorganisaties dienen de voordelen van de projectwerking afgewogen te worden tegen de nadelen van een 'meerhoofdig leiderschap'.

Volgens critici zijn deze concepten de laatste tijd minder relevant wegens de rol die informatietechnologie speelt, het zelfstandiger en autonomer werken van medewerkers etc. Nochtans stellen we vast dat het doorbreken van het principe van eenheid van gezag bij veel medewerkers tot frustratie en onduidelijkheid over de job en het werk kan leiden.

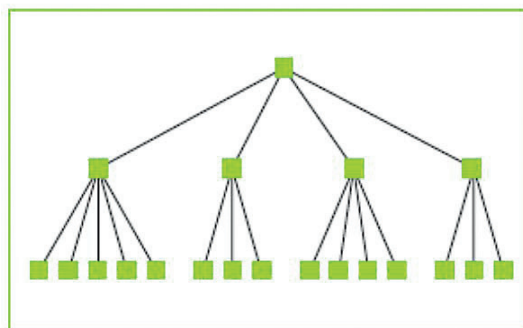


### 3. MECHANISTISCHE VERSUS ORGANISCHE ORGANISATIES

Mechanistische organisaties kenmerken zich door een strak beheerde structuur. Op die manier wordt geprobeerd de invloed van verschillende persoonlijkheden in de organisatie te minimaliseren. De meeste grote organisaties zijn in meer of mindere mate mechanistisch. Mechanistische organisaties kenmerken zich overigens door een sterke taakspecialisatie, een duidelijke gezagslijn, een kleine span of control. De metafoor van de machine duikt wel eens op wanneer het over dit soort organisaties gaat. Ze zijn vrij gesloten en maximaal gericht op het beheersen van interne dynamiek. Het zijn de managers en leidinggevenden die bepalen wat, door wie, welke middelen, waar en binnen welke tijd dit moet gebeuren. Ook de besluitvorming verloopt vrij centralistisch en geformaliseerd. De interne relaties verlopen vrij formeel.

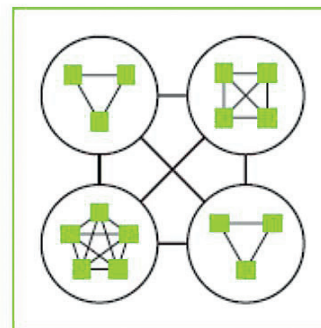
Organische organisaties kenmerken zich door een aanpasbare en meer flexibele structuur. De organisatie is in staat om zich te veranderen en aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Medewerkers zijn goed getraind en kunnen op autonome wijze verschillende taken uitvoeren. Er zijn in de organische organisatie weinig regels en er is weinig sprake van directe supervisie. De metafoor die hier gebruikt wordt is die van het levend organisme. Kenmerken zijn een grote openheid voor de buitenwereld, flexibel management, focus op de motivatie en ontwikkeling van het personeel. Vaak is er ook sprake van een grotere span of control en een sterke decentralisatie van de besluitvorming.

**Mechanistische structuur**



- Sterke horizontale differentiatie
- Rigide hiërarchische relaties
- Vaste plichten
- Sterke formalisatie
- Geformaliseerde communicatiekanalen
- Centrale besluitvorming

**Organistische structuur**



- Geringe horizontale differentiatie
- Samenwerking (verticaal en horizontaal)
- Wisselende plichten
- Weinig formalisatie
- Informele communicatie
- Decentrale besluitvorming

## 4. CONTINGENTIEBENADERING VAN ORGANISATIES

Contingenties verwijzen naar die omstandigheden waarin georganiseerd wordt en waarmee men rekening moet houden bij het ontwerp van de organisatie. Het gaat dan meer bepaald over de omgeving waarin een organisatie actief is. De contingentiebenadering gaat ervan uit dat de effectiviteit van een organisatie afhankelijk is van de mate waarin er congruentie bestaat tussen organisatie en omgeving. De kenmerken van de omgeving en die van de organisatie dienen op elkaar te zijn afgestemd. Deze benadering stelt dat er niet één juiste organisatievorm is, maar dat de ene organisatie vanwege de kenmerken van haar omgeving baat zal hebben bij een projectmatige structuur, terwijl een andere mogelijk het best af is met een bureaucratische opbouw.

### 4.1. Omgeving en structuur

Dynamiek van de omgeving: stabiel of dynamisch.

Dynamisch betekent in deze context onvoorspelbaar. Hoe dynamischer de omgeving is, hoe flexibeler de structuur van een organisatie zal zijn (empirisch) en moet zijn (prescriptief).

Bij een stabiele omgeving kan men de condities voorspellen waaronder een organisatie moet opereren. Hierdoor kan men activiteiten standaardiseren, regels opstellen, werk formaliseren en acties plannen.

Complexiteit van de omgeving: simpel of complex.

Complexiteit heeft betrekking op de mate waarin de omgeving kenbaar en begrijpelijk is. Hoe complexer de omgeving is, hoe gedecentraliseerder de structuur van een organisatie zal en moet zijn.

Heterogeniteit van de omgeving: homogeen of heterogeen.

De omgeving van een organisatie is heterogeen wanneer die uiteenvalt in diverse deelomgevingen. Hoe minder eenvormig, dus hoe gefragmenteerder de omgeving is, hoe sterker de organisatie geneigd zal zijn zich op te splitsen in gespecialiseerde eenheden die op specifieke deelomgevingen georiënteerd zijn. Een heterogene omgeving kan op zich zeer stabiel (voorspelbaar) en eenvoudig (doorzichtig) zijn.

Vijandigheid van de omgeving: gunstig of vijandig gezind.

De houding van de groepen buiten de organisatie geeft een indicatie van de mate van vijandigheid. Extreme vijandigheid in de omgeving zet de organisatie ertoe aan tijdelijk te centraliseren, snel en krachtdadig op te treden en aan de top de teugels strak in de hand te nemen. Deze centralisatietendens kan spanningen opleveren wanneer de organisatie tevens in een complexe omgeving opereert. De complexiteit dwingt immers juist tot decentralisatie.

## 4.2.Strategie en structuur

De structuur van de organisatie moet gericht zijn op het behalen van de doelstellingen. Ze moeten aan elkaar worden gekoppeld en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Als in de strategie innovatie centraal staat, dan zijn de flexibiliteit en de vrije informatiestroom van de organische structuur meer vereist en gewenst. Als de strategie moet gericht zijn op efficiënter werken en op kostenbesparing, dan zijn de efficiëntie, stabiliteit en het strakkere beheer van een meer mechanistische structuur vereist.

## 4.3.Organisatiegrootte en structuur

De grootte van een organisatie heeft steeds minder invloed op de structuur van de organisatie. Al zien we wel dat de mechanistische structuur zich makkelijker nestelt in grote organisaties. Kleine organisaties zijn zelden mechanistisch van oorsprong.

## 4.4.Technologie en structuur

De mechanistische structuur ondersteunt routinematige technologie. De organische structuur ondersteunt niet routinematige technologie. Technologie kan in niet-technologische organisaties vervangen worden door de organisatieprocessen. De mechanistische structuur ondersteunt routinematige processen, de organische structuur ondersteunt niet routinematige processen.



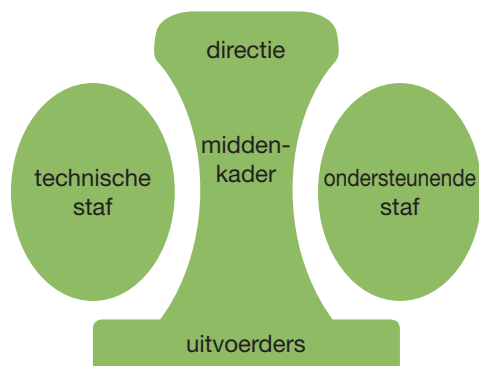


## 5. ORGANISATIETIPOLOGIEËN VOLGENS MINTZBERG

Henry Mintzberg biedt ons een aantal interessante typologieën om naar organisaties te kijken, om organisaties te vatten en om ze beter te kunnen kaderen.

### 5.1. De vijf organisatieonderdelen

Een organisatie bestaat uit vijf onderdelen. Allereerst is er de **operationele kern**. Deze medewerkers zijn verantwoordelijk voor het primaire proces in de organisatie en doen het uitvoerende werk hierrond. Er is ook de **technostructuur of de technische staf**. Zij houden zich bezig met het vormgeven aan de werkprocessen en het structureren van de uitvoering van het primaire proces (bv. planners, financiële analisten, arbeidsanalisten). Het **middenkader** geeft leiding aan de uitvoerende kern en vormen de verbindingsschakel tussen de strategische top en de uitvoerende kern. De **strategische top** (directie) zet de algemene lijnen of strategie uit en is verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie als geheel. De strategische top dient ervoor te zorgen dat aan de behoeften van de externe belanghebbenden is voldaan. De **ondersteunende staf**, tenslotte, levert de ondersteunde diensten (personeelsafdeling, juridische afdeling, ...).



### 5.2. Vijf coördinatiemechanismen

Mintzberg onderscheidt vijf fundamentele manieren om de werkzaamheden binnen een organisatie te coördineren:

De **wederzijdse afstemming**. Centraal staat hier het informeel overleg tussen diegenen die het werk moeten uitvoeren. Er wordt onderling met elkaar afgesproken wat er moet gedaan worden. Dit is een vrij informele benadering en is dus ook enkel geschikt voor een kleine groep van maximaal 10 tot 12 personen. De controle van het werk gebeurt door de leden zelf en is dus gebaseerd op sociale controle enerzijds en overleg anderzijds. Het is een vrij ad-hoc stijl van organiseren. Vandaar de verwijzing van Mintzberg naar dit type organisatie als de adhocratie. Het zijn vaak kleine en/of jonge organisaties met complexe primaire processen en met

innovatieve werkzaamheden. Voorbeelden zijn adviesbureaus, R&D afdelingen van grotere bedrijven, ingenieurs of architectenbureaus.

We spreken van **direct toezicht of directe controle** wanneer een leidinggevende wordt toegevoegd aan een groep mensen. Op die manier is er een rechtstreekse hiërarchische supervisie van het werk. De afstemming van het werk gebeurt door de coördinator die het 'werk regelt'. Dit ontstaat als men besluit iemand de leiding toe te vertrouwen over een groep mensen. Mintzberg noemt dit de klassieke disciplinaire organisatie die we vaak terugvinden in familiebedrijven met een eenvoudige structuur. Ook kleine en jonge organisaties in de pioniersfase kenmerken zich op deze manier (ondernemersorganisatie).

Bij **standaardisatie van werkprocessen** of van taken wordt de inhoud van het werk vastgelegd. De controle van het werk gebeurt dus door standaardisatie van wat er gedaan moet worden, taken worden via instructies of voorprogrammatie vastgelegd. Dit is meer een ingenieursvisie op management. Deze vorm van coördinatie is enkel zinvol als taken regelmatig terugkomen en voorspelbaar zijn, de werksituatie weinig onzekerheid en complexiteit kent, de handelingen van de uitvoerder van de taak min of meer programmeerbaar zijn en er een afdeling aanwezig is die de taken programmeert met bijpassende normen en controles. Centraal uitgangspunt is dat de uniformisering van taken tot hetzelfde resultaat leidt. Controle op de wijze waarop de taken worden uitgevoerd is dus essentieel (ex ante controle). Als alle procedures en controles goed worden opgevolgd, zal dit vanzelf tot resultaat leiden. We vinden dit voornamelijk terug in massafabricage met eenvoudige primaire processen, maar ook bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen zijn op dergelijke wijze georganiseerd. Mintzberg noemt dit de machinebureaucratie.

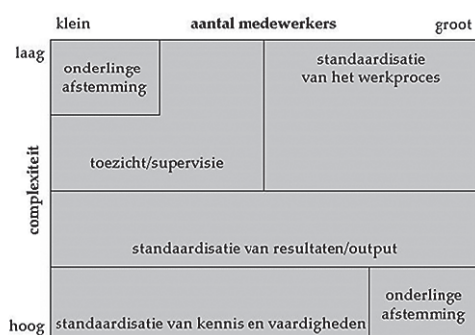
Het zijn organisaties die zich kenmerken door regels, procedures en met een uitgebreide aandacht voor planning en controle. Een belangrijke doelstelling is hier het streven naar efficiëntie. De *technostructuur* heeft hier veel invloed en er ligt veel macht bij de bureaucratische top door grote nadruk op formeel handelen en formele besluitvorming. Nadelen zijn zeker een gevaar van overbelasting voor de strategische top en de beperkte mogelijkheid om niet-geplande of niet-geprogrammeerde zaken op te pakken.

Bij **standaardisatie van resultaten** worden de uitkomst of de resultaten van het werk vastgelegd. De output wordt zoveel als mogelijk gestandaardiseerd via bepaalde criteria zoals productiequota, kwaliteitsnormen, pakketten van dienstverlening etc. De controle op het werk gebeurt voornamelijk ex post, de resultaten worden achteraf beoordeeld. Dit leidt tot de groei en het gebruik van allerhande meetsystemen. We zien dit in grote organisaties met een grote diversiteit aan producten of diensten. Mintzberg noemt dit de divisie-organisatie en hierin speelt het middenkader een belangrijke rol.

Deze vorm van standaardisatie werkt het best in organisaties waar de uitkomst kan worden vastgelegd, zonder dat in detail kan worden aangegeven hoe dit precies moet gebeuren. Belangrijke voorwaarde is natuurlijk wel dat de uitkomsten precies kunnen worden omschreven. Het zijn sterk gedecentraliseerde organisaties, waarin de verschillende eenheden binnen

bepaalde kaders ruimte hebben om hun eigen beleid vast te stellen. De aansturing gebeurt door het opmaken van een totaalplanning met hierin ook de planning van de te behalen resultaten. Doelstellingen en operationele doelen worden in onderling overleg opgesteld en aan het eind van de periode worden de gerealiseerde resultaten getoetst aan de eerder gemaakte afspraken.

Het laatste coördinatiemechanisme is de **standaardisatie van kennis en vaardigheden**. De kennis en de vaardigheden van diegene die het werk moeten doen, worden vastgelegd. Hier ligt de nadruk op het professionele handelen. De afstemming gebeurt voornamelijk op basis van de vooropleiding, mensen met een specifieke vooropleiding worden aangetrokken. Hier zijn typisch autonome professionals aan het werk die hun geleverde output laten beoordelen door hun collega's/peers/vakgenoten. Dit coördinatiemechanisme is het best wanneer noch de inhoud van het werk, noch de resultaten van het werk goed te specificeren zijn, maar er toch coördinatie vereist is. Het dominant organisatieonderdeel is hier de operationele kern. Mintzberg verwijst naar dit soort organisaties als professionele bureaucratieën, het zijn organisaties met complexe, niet-routinematige primaire processen. Klassieke voorbeelden zijn universiteiten en ziekenhuizen.



| coördinatiemechanisme                             | Dominant organisatiedeel | Configuratie               |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <b>Direct toezicht</b>                            | Strategische top         | Eenvoudige structuur       |
| <b>Standaardisatie van werkprocessen</b>          | Technostructuur          | Machine bureaucratie       |
| <b>Standaardisatie van resultaten</b>             | Middenlijn               | Gedivisionaliseerde vorm   |
| <b>Standaardisatie van kennis en vaardigheden</b> | Operationele kern        | Professionele bureaucratie |
| <b>Wederzijdse afstemming</b>                     | Ondersteunende staf      | Adhocratie                 |

Het werk van Mintzberg geeft ons inzicht in het belang van coördinatiemechanismen, meer algemeen in beheer- en beheerssystemen en organisaties tout court. Algemeen zien we een tendens om organisaties meer te laten evolueren van machinebureaucratieën naar resultaats-

gerichte organisaties. Resultaatsgerichtheid ligt aan de basis van een meer modern managerial thinking. Anderzijds zien we ook een tendens naar wederzijdse afstemming als coördinatie-mechanisme (bv. in het kader van werken in teams en werken in projecten) maar toch nog steeds gecombineerd met resultaatsgericht- of performantiemanagement.

### 5.3. Inzoomen op de professionele bureaucratie

Laat ons eens inzoomen op één bepaalde organisatietype, de professionele bureaucratie. Dit is het organisatietype dat we het meest tegenkomen in de social profit sector.

In de professionele organisatie is de uitvoerende kern het meest dominante organisatie-onderdeel. De uitvoerende kern in de professionele organisatie kenmerkt zich door de macht die zich daar concentreert en door hun autonome manier van werken. Dergelijke organisaties zijn ook sterk afhankelijk van deze professionals, en meer bepaald van hun kennis en van hun vaardigheden. Omdat het gaat over goed getrainde specialisten, professionals, krijgen ze een aanzienlijke mate van controle over hun werk.

Een professional is in zijn werk betrekkelijk onafhankelijk van zijn collega's, maar werkt nauw samen met zijn cliënten. De professionele relatie tussen de professional en zijn cliënt neemt een centrale plaats in, in de werkzaamheden. Te denken valt aan een onderwijzer in een klaslokaal, een professor aan de universiteit, een arts/verpleger met patiënt, een accountant met bedrijf, een psycholoog met cliënt, een opvoeder met jongere...

Een centraal 'fenomeen' in de professionele bureaucratie is het categorisatieproces (pigeonholing). Hiermee wordt verwezen naar een repertorium van standaardprogramma's (= set van vaardigheden/kennis die de professionals steeds bij de hand hebben). Het repertoire wordt toegepast op vooraf bepaalde situaties (gevallen) die ook in meerdere of mindere mate gestandaardiseerd zijn.

De taken van de professional situeren zich in het onderbrengen van de behoefte van de cliënt in een categorie van bepaalde gevallen die aangeven welk standaardprogramma hij moet gebruiken (diagnose).

Professionele organisaties kennen zowel horizontaal als verticaal een sterk gedecentraliseerde structuur. De grootste macht ligt in dit soort organisaties bij de professionals omdat hun werk te ingewikkeld is om door de managers gecontroleerd, geanalyseerd of gestandaardiseerd te worden. Meestal is ook de vraag naar de diensten van de professional zeer groot, soms zelfs groter dan het aanbod.

In uitzonderlijke gevallen zullen de professionals zich gedragen als 'kleine zelfstandigen'. Ze willen toch deel uitmaken van een organisatie omdat hulpbronnen kunnen gedeeld worden, de organisatie professionals met elkaar in contact brengt zodat ze van elkaar kunnen leren en nieuwkomers kunnen opleiden. Sommige professionals hebben de organisatie nodig om cliënten te kunnen krijgen, terwijl cliënten vaak de hulp van meerdere professionals tegelijker-

tijd nodig hebben. Cliënten kunnen van de een naar de ander verwezen worden als bv. de eerste diagnose niet juist blijkt te zijn of als de behoeften van de cliënt veranderen tijdens de uitvoering van het werk.

In zekere zin biedt de professionele bureaucratie een antwoord op twee belangrijke behoeften van de 'hedendaagse mens'. Het is ten eerste een zeer democratische structuur waarbij de macht rechtstreeks wordt verdeeld onder de werknemers. Zij krijgen een grote autonomie. Het is niet noodzakelijk dat ze nauw met hun collega's coördineren, wat hen bevrijdt van alle druk en politieke rompslomp daaromheen. Ten tweede kunnen de professionals dankzij hun autonomie ongehinderd hun vaardigheden perfectioneren (focus op verdere professionele ontwikkeling).

De rol van de ondersteunende diensten (staf) in de professionele organisatie is best sterk gericht op dienstverlening naar de professionals toe. Klassiek zijn ondersteunende diensten immers sterk gericht op het leveren van ondersteuning aan het management. Bestuurders, managers die in de professionele organisatie enige vorm van macht willen, zijn het best zelf bevoegde professionals gekozen door de professionals, of benoemd met hun goedkeuring. Professionals regelen niet alleen hun eigen werk, maar proberen ook collectieve vrijheid van handelen te verkrijgen over de administratieve beslissingen die hen betreffen.

In essentie zijn er 3 grote taken weggelegd voor de bestuurder/manager in de professionele organisatie.

Allereerst het oplossen van verstoringen in de structuur. Ten tweede het spelen van een sleutelrol tussen de externe betrokken partijen en de professionals daarbinnen (netwerking, financiële middelen binnenhalen). Ten derde, het hanteren van een leiderschapsstijl die eerder faciliterend of voorwaardenscheppend is dan direct aansturend.

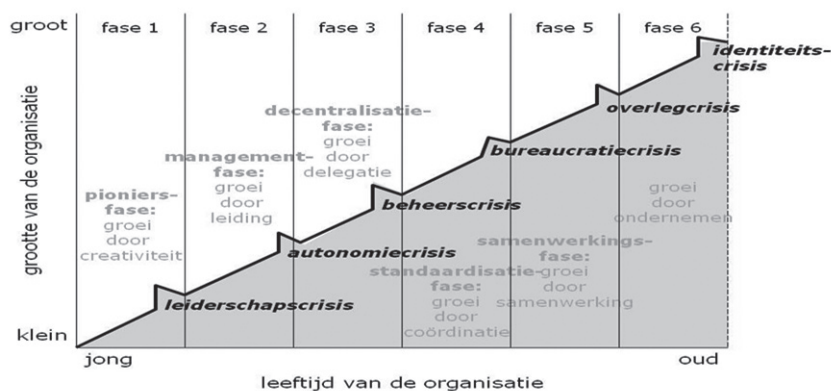


## 6. ORGANISATIES IN ONTWIKKELING

Een andere manier om naar organisaties te kijken is volgens de ontwikkeling of groei die ze doorlopen. Er zijn verschillende theorieën over organisatiegroei en -ontwikkeling. Organisaties groeien door fasen te doorlopen via organische wetten. Volgens deze dynamiek kenmerkt elke fase zich door zijn eigen unieke structuur, systemen, processen en leiderschap. Op een gegeven moment is het niet langer mogelijk verder te groeien zonder de kenmerken van de organisatie, het ondernemerschap en het management aan te passen. Er zijn verschillen op het vlak van leidinggeven, organisatiestructuur, uitgebreidheid van formele structuren, strategische doelstellingen en betrokkenheid van de eigenaar/de stichter.

### 6.1. De Greiner-theorie

De Greiner-theorie is de meest uitgebreide over organisaties in groei. Dit model beschrijft omstandig de verschillende fasen die een organisatie, volgens een organische benadering, doorloopt. Greiner onderscheidt een zestal fasen. Elke fase staat symbool voor een groeitraject en wordt telkens afgesloten met een 'crisis'. Daadwerkelijk groeien vereist dus dat organisaties op elke crisis een adequaat antwoord kunnen formuleren. Er zal telkens verandering nodig zijn.



#### 6.1.1. Pioniersfase : groei door creativiteit

In het begin zal een organisatie groeien door te pionieren, door de aanwezigheid van vakmanschap, flexibiliteit en gedrevenheid. De structuur en cultuur is informeel. Bijsturing gebeurt op basis van incidenten. De leider of zaakvoerder is erg kortbij, alle medewerkers kennen elkaar, iedereen weet van elkaar wat de ander doet en kan. Er heerst een sterke sfeer van 'we gaan er met z'n allen voor'. De stijl van leidinggeven is erg individualistisch. Door de snelheid van groeien zullen vooral ad hoc beslissingen genomen worden.

Eerste crisis: leiderschapscrisis

De organisatie groeit maar verder en mechanismen die vroeger prima werkten, werken nu niet

altijd meer. Typische uitspraken van medewerkers die deze leiderschaps crisis kenmerken zijn:

'Vroeger was onze baas meer bereikbaar ("den dikke nek", hij is van ons vervreemd, hij zegt niet meer elke dag "goeiemorgen", hij weet niet meer wanneer ik verjaar, ...)

'Vroeger was alles duidelijker (we weten nu niet meer alles van elkaar)'

'Vroeger werden we overal bij betrokken (nu doet hij of zij veel alleen)'

Natuurlijk is de leidinggevende niet echt veranderd, wel is de organisatie gegroeid waardoor hij of zij niet alles meer kan zien, niet iedereen meer kan horen, niet iedereen meer kan inlichten.

### **6.1.2. Managementfase: groei door leiderschap**

Na deze eerste crisis te hebben doorstaan kan men toch nog verder doorgroeien door de installatie van een meer formeel leiderschap, een duidelijke organisatiestructuur en financiële verantwoordingsystemen. Meer formeel leiderschap betekent dat het duidelijk moet zijn wie verantwoording aflegt aan wie en wie de beslissingen waarover neemt. Een duidelijke organisatiestructuur veronderstelt klare bevoegdheden en verantwoordelijkheden, werkafspraken en procedures. Financiële systemen verschijnen meestal onder de vorm van budgetten en prestatienormen.

Door de introductie van dit alles wordt het leiderschap en de communicatie formeler en onpersoonlijker. De eerste staffuncties of het middenkader (rechterhanden) zullen vaak hun intrede doen in de organisatie. Medewerkers zullen vinden dat het vroeger toch veel gezelliger en informeler was.

Tweede crisis: autonomiecrisis

Daar sluipt de volgende crisis. Alles gaat nog via de centrale hiërarchie en dit leidt bij de nieuwe functies tot een zekere frustratie. Ze weten veel, zijn van alles op de hoogte, maar hebben vaak geen bevoegdheid om op te treden en om beslissingen te nemen (de typische sandwichfunctie). Beslissingen worden minder snel genomen, er gaat immers veel tijd verloren omdat de informatie meer hiërarchische niveaus dient te doorspartelen. Het takenpakket van de leidinggevenden en de andere medewerkers blijft verder aandikken. Iedereen doet nog min of meer hetzelfde als vroeger maar dit is meer geworden in omvang. Bijvoorbeeld de leidinggevende die nog steeds alle binnenkomende telefoons zelf wil opnemen. Vanuit de medewerkers is er de roep naar meer autonomie. Ze ervaren vooral een papieren verantwoordelijkheid.

### **6.1.3. Decentralisatiefase: groei door delegatie**

Men kan vervolgens weer doorgroeien door verder verantwoordelijkheden te delegeren. Het middenmanagement krijgt nu duidelijke taken en bijhorende bevoegdheden, terwijl het 'top' management enkel ingrijpt wanneer het echt nodig is (management by exception). De organisatie groeit uit van een boot naar een vloot, er ontstaan subculturen, kleinere teams,...

Derde crisis: de beheerscrisis

Vervolgens komt er meestal weer een crisis om de hoek loeren. De verschillende teams zijn actief en ondernemen actie, ze verbeteren en veranderen hun werking, ... Maar het gebeurt allemaal los van elkaar, er zijn geen grote lijnen in te herkennen. Meestal zal het management hier opnieuw op reageren door de teugels strakker aan te spannen en een aantal zaken opnieuw te centraliseren. Dit zal echter niet lukken omdat de organisatie te groot en te complex is geworden.

#### **6.1.4. Standaardisatiefase : groei door coördinatie**

Verdere groei wordt dan weer mogelijk gemaakt door de introductie van betere coördinatiesystemen. Men zal het werk van de afdelingen beter op elkaar beginnen afstemmen, de planning wordt beter en formeler aangepakt. Stafdiensten ontstaan of worden uitgebreid. Sommige eenheden worden gefuseerd. De organisatie krijgt een meer complexe structuur. Het gevaar ontstaat dat er een gebrek aan vertrouwen ontstaat tussen de verschillende diensten of om vast te lopen in een eindeloze reeks regels en procedures.

Vierde crisis: de bureaucratiseringscrisis

Deze crisis komt er door de steeds groter en complexer wordende structuur die men tracht werkbaar te houden door een geheel aan regels en procedures. Het gevaar van bureaucratisme is reëel. Er ontstaat een berg aan regels. Het klassieke voorbeeld hiervan is de procedure die soms doorlopen moet worden om een eenvoudig potlood te kunnen bestellen. De afstand tussen centrale stafdiensten en decentrale managers vergroot. De coördinatie-mechanismen, die men heeft geïnstalleerd om de werking tussen de verschillende teams op elkaar af te stemmen, beginnen te haperen waardoor de neiging zal ontstaan om nog meer regel- en controlesystemen in het leven te roepen.

#### **6.1.5. Samenwerkingsfase: groei door samenwerking**

Een organisatie, die deze fase bereikt, opereert al op vrij grote schaal. Toch kan men nog verder groeien door de uitbouw van interpersoonlijke samenwerkingsverbanden. Er ontstaat opnieuw ruimte voor de spontaniteit van managers, het werken in kleinere teams, experimenteren en innovatie. Managers worden getraind in samenwerking en in conflicthantering, staf-functies worden opnieuw verminderd en er ontstaan multidisciplinaire teams.

Vijfde crisis: democratiseringscrisis

Een overlegcrisis ontstaat met vaak politisering en verstarring als gevolg.

#### **6.1.6. Laatste fase: groei door verzakelijking en ondernemen**

In deze fase gaat men terug naar de basis: 'back to basics'. De focus komt opnieuw te liggen op het resultaat: resultaatgericht werken. De HR-taken en bevoegdheden komen meer bij



het lijnmanagement of de direct leidinggevenden te liggen. Ondernemerschap bij de medewerkers wordt sterker gestimuleerd. Zij worden geacht als ondernemers te denken en zelf initiatieven te nemen.

Zesde crisis: identiteitscrisis

De laatste crisis die een organisatie kan doormaken is vrij fundamenteel van aard. Het betreft een sociale identiteitscrisis. De eenzijdige klemtoon die werd gelegd op resultaten heeft ervoor gezorgd dat mensen zich als een nummer beginnen te voelen in de eigen organisatie. Deze crisis kan enkele overwonnen worden door een geïntegreerd mens- en omgevingsgericht beleid te voeren. Zachte waarden zoals een mensgericht human resourcesbeleid komen opnieuw op de voorgrond. De organisatie gaat ook opnieuw op zoek naar haar bestaansrecht, naar haar legitimiteit in de maatschappij.

## 6.2. De ontwikkelingsfasen in de praktijk

In de realiteit zijn de groeifasen natuurlijk niet zo eenduidig. Evenmin verlopen ze zo lineair als wordt voorgesteld. Soms treden verschillende fasen tegelijkertijd op, soms in meerdere of in mindere mate, soms worden fasen niet doorlopen. Sommige organisaties blijven klein en zullen de verschillende fasen gewoonweg nooit doorlopen. Toch is het zinvol voor leidinggevenden en voor stafmedewerkers die bezig zijn met organisatieontwikkeling om zich hiervan bewust te zijn. Bij groei is het belangrijk tegelijkertijd goed te waken over volgende zaken:

- De rol van de leidinggevende
- Het delegeren van taken
- Het geven van autonomie en betrokkenheid
- De communicatie naar het geheel
- De coördinatie van de verschillende delen
- Het formaliseren en structureren
- Het aanmoedigen van samenwerking

### 6.2.1. De rol van de leidinggevende

De rol van leidinggevende verandert wanneer een organisatie groeit. Toch blijven veel leidinggevenden dezelfde rol, dezelfde taken vervullen als in het begin. Slechts weinig leidinggevenden evolueren mee met de organisatie. Prescriptief zou de rol van de manager (lees eigenaar, stichter, zaakvoerder) moeten evolueren van een inspirator die ervoor gaat naar iemand die meer de dingen kan structureren en formaliseren. In een latere fase wordt het nog belangrijker om te kunnen delegeren om vervolgens opnieuw te coördineren. De kwaliteiten die een leidinggevende nodig heeft in een groeiproces zijn tijdsgebonden en sterk afhankelijk van de groeifase. Het is een goed idee om ontbrekende kwaliteiten tijdig te erkennen en eventueel aan te trekken van buiten de organisatie.

### **6.2.2. Het delegeren van taken**

Organisaties, die groeien, zijn blijvend op zoek naar een goede verdeling van taken tussen de verschillende betrokkenen. Het groter worden van de organisatie, impliceert dat eenzelfde taak een grotere taaklast met zich meebrengt (omdat er bijvoorbeeld meer klanten, meer leveranciers, meer dossiers etc. zijn). Men ziet dit heel zeker ook optreden bij de leidinggevende, die dreigt te verzuipen in het werk. Het tijdig delegeren van taken moet ertoe leiden dat de betrokken leidinggevende blijvend het overzicht behoudt en dat elke medewerker blijvend zijn of haar job aankan.

### **6.2.3. Het geven van autonomie en betrokkenheid**

Het evenwicht bewaken tussen het zelf nemen van beslissingen en het geven van deze bevoegdheid aan een lager niveau in de organisatie is een continue opdracht. Naarmate de organisatie groeit kan men niet alles centraal houden. De leidinggevende dreigt immers de flessenhals te worden, waardoor een bottleneck in de besluitvorming kan ontstaan.

### **6.2.4. De communicatie naar het geheel**

Groeiende organisaties moeten blijvend hun communicatiesystemen aanpassen aan de grootte van hun organisatie. Wat vroeger heeft gewerkt, werkt daarom nu misschien niet meer. In een beginfase volstaat het om iedereen samen te roepen. Later ontstaat een eenvoudig werkoverleg en in een nog latere fase heeft men nood aan nota's en meer formele communicatie- en overlegssystemen.

### **6.2.5. De coördinatie van de verschillende delen**

Naarmate men groter wordt, zal men als leidinggevende blijvend aandacht moeten besteden aan de afstemming van de verschillende delen op elkaar. Waar dit in het begin vanzelf loopt, vraagt dit in de loop van het groeiproces steeds meer tijd en energie. Het coördineren van de verschillende organisatieonderdelen en het afstemmen van de verschillende werkzaamheden op elkaar wordt een belangrijk aandachtspunt.

### **6.2.6. Het formaliseren en structureren**

Formaliseren en structureren aan de hand van bijvoorbeeld procedures, afspraken, richtlijnen, afstemmingen, is vaak niet de meest geliefde bezigheid van veel managers. Dit wordt vaak over het hoofd gezien omdat daar een bepaalde weerstand tegen bestaat. Wanneer de organisatie groeit, is dit echter nodig om efficiënt te kunnen blijven werken.

### 6.2.7. Het aanmoedigen van samenwerking

In iedere organisatie, of ze nu groot of klein is, is een goede samenwerking nodig. Afhankelijk van de grootte van de organisatie zal men deze samenwerking wel anders moeten organiseren en faciliteren. Hierbij valt te denken aan de samenwerking tussen personen, de samenwerking tussen verschillende teams of afdelingen tot het werken in multidisciplinaire teams.

Tot slot.

Een bewustzijn dat kleine organisaties anders werken dan grote organisaties is belangrijk. Afhankelijk van de grootte is een andere aanpak vereist. Een kleine organisatie in haar pioniersfase is geen schaalmodel van een grotere in haar latere fase. Zo zullen zware kwaliteitssystemen en procedures bijvoorbeeld niet goed gedijen in kleine organisaties.



# DEEL II: CASUSSEN

## CASUS ABC

Sinds november 2011 werd een intern proces opgestart onder leiding van een externe procesbegeleider. Bedoeling was na te gaan wat de huidige krachten van de organisatie waren en welke toekomstdroom de organisatie voor ogen had. Op basis van deze insteek kwam een focusgroep een aantal keer samen. De focusgroep bestond uit de teamverantwoordelijken, de inhoudelijk verantwoordelijke, de personeelsadministrateur en de directie.

Met deze groep werd de grondslag gelegd voor een nieuwe missie en visie. Om hiertoe te komen werd de organisatie zoals ze nu werkt, onder de loep genomen, werden logische niveaus in een organisatiemodel bekeken en toegepast op de organisatie, werden discussies gevoerd rond waarden en inhoudelijke streefdoelen.

Principes vanuit de missie en de visie werden mee genomen in het verder vormgeven van de organisatiestructuur. Ondertussen werd ook nagedacht over beslissingskaders en participatieniveaus voor de diverse betrokkenen, procedures en het praktisch vormgeven van een werkcontext.

### **GEFORMULEERDE UITGANGSPUNTEN, VOORWAARDEN, PRINCIPES EN DOELSTELLINGEN**

**Onderstaande elementen vertrekken zowel vanuit de geformuleerde missie/visie als vanuit een aantal bruikbare theoretische inzichten.**

Basisprincipes om onze 'nieuwe' organisatie vorm te geven =

- Evolutie naar vraaggericht werken. Cliënt centraal stellen vergt flexibiliteit van zowel de cliënt als van de medewerker. Maar het is de organisatie moet zorgen voor een degelijke ondersteuning.
- Waarderende benadering (appreciative inquiry) en leidinggeven. Oplossingskracht en competenties van mensen inzetten en verantwoordelijkheden, die gekoppeld zijn aan het bereiken van vooropgestelde doelen, op de juiste plaats leggen, zo dicht mogelijk bij de uitvoerder. Dit in functie van onder andere effectiviteit, maar ook om de aanwezige rijkdom aan competenties te kunnen inzetten. Het is opnieuw de organisatie die dit moet faciliteren.

Doelstellingen die we zeker willen vasthouden en/of bereiken:

- Kwaliteit in het begeleidingswerk halen
- Innovatief werken vanuit de praktijk/teams, het inhoudelijke 'vuur' wakker houden

- De samenwerking met externen uitbouwen
- Verduidelijken van bevoegdheden en beslissingsniveaus (in functie van o.a. efficiëntie)
- Interne bevruchting (historisch was er een beweging van 1 team naar verschillende teams, nu terug beweging naar elkaar toe)

Vanuit bovenstaande principes worden de organisatiestructuur, de functies, de beleidskaders en de procedures verder uitgewerkt.

## THEORETISCHE ONDERSTEUNING

### Rol van het management in een vraaggerichte hulpverlening

De managementdiscussie in de social-profit valt samen met de evolutie van een aanbod- naar een vraaggerichte hulpverlening. Dit vergt flexibiliteit van de cliënt en de medewerker. Maar de organisatie moet zorgen voor een degelijke ondersteuning. Een manager binnen een vraaggerichte organisatie zal een meer coachende en participatieve rol vervullen, maar ook de structuur, de cultuur en het beheer van organisaties moet veranderen. De manager moet het kader creëren waarbinnen gewerkt wordt en heeft als taak de neuzen van de organisatie, de medewerkers en cliënten in dezelfde richting te krijgen. Medewerkers moeten de kans krijgen zich te ontwikkelen en te groeien en ook cliënten krijgen een actievere rol toebedeeld. Cliënten moeten zelf nadenken over de eigen behoeften, vragen, noden en zelf keuzes maken (regie in handen houden).

De manager moet kunnen functioneren op het snijpunt van de backoffice (ondersteunende processen) en de front-office (de deelwerkingen die direct communiceren met de cliënten). Daarnaast moet hij/zij ook in staat zijn mee te spelen op een hoger niveau dan de organisatie, namelijk op het snijpunt van de belangen van de eigen organisatie en de gemeenschap. Dit veronderstelt beslissingen nemen met een soort van afstandelijk professionalisme zonder de eigen organisatie te verloochenen en oog hebben voor thema's, die spelen in de maatschappij en die inzetten ten voordele van de eigen organisatie. Ethische managers stellen zich de vraag: 'wat is het meest menselijk om te doen'? De kunst is om de onderliggende waarden van een organisatie naar boven te halen en deze mee te nemen in gesprek met medewerkers en cliënten. De manager moet een ethische beslissing kunnen kaderen binnen een volledig integriteitsbeleid van de organisatie'.

### Waarderende benadering en waarderend leidinggeven

De waarderende benadering wil de nadruk leggen op de sterktes van mensen. Het is een sterk persoonsgerichte benadering en vormt de basis van talentmanagement. Waar zijn mensen goed in? Wat is hun talent? En hoe kunnen we die talenten optimaliseren? Uit onderzoek wordt geconcludeerd dat de 'sterke punten'-benadering gepaard gaat met een verhoogd welzijn in de werksituatie, maar ook in andere situaties (van Woerkom et al., 2011). Dit verhoogd welzijn hangt op zijn beurt weer samen met een verhoogde taakprestatie, meer innovatief gedrag

en meer extra-rol gedrag. Met extra-rol gedrag worden de extra activiteiten bedoeld die een werknemer op zich neemt bovenop zijn takenpakket voor de organisatie.

### Verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de uitvoerder leggen

Het is van belang verantwoordelijkheden, die gekoppeld zijn aan het bereiken van vooropgestelde doelen, op de juiste plaats te leggen. Dit is zo dicht mogelijk bij de uitvoerder. Dit in functie van onder andere het verhogen van de effectiviteit maar ook om de rijkdom aan aanwezige competenties zo breed mogelijk te kunnen inzetten. Opnieuw is het de organisatie, die dit moet faciliteren.

### Keuze voor een netwerkorganisatie

Bovenstaande basisprincipes leiden tot de keuze voor een netwerkorganisatie.

Een netwerkorganisatie wordt gedefinieerd als een groep van teams die op semi-stabiele wijze samenwerken en gecoacht wordt door een kern van coördinatoren.

Belangrijke elementen hiervan zijn:

- Autonome teams: in functie van afgesproken doelen kunnen de teams zelf bepalen hoe ze die doelen bereiken. Dit is zelfmanagement in het proces er naar toe.
- Coördinatie via overeenkomsten: de doelstellingen worden duidelijk vastgelegd. De coördinator faciliteert en steunt maar managet en leidt ook.
- Flexibele jobs: geen klassieke functieomschrijvingen maar verantwoordelijkheidsgebieden op basis van competenties.
- Synergetisch samenwerken tussen teams: er vindt interne beïnvloeding plaats op basis van inhoudelijke expertise.
- Visie en leiderschap: interne coherentie is belangrijk. Er is duidelijkheid over wat men wil bereiken en hoe. Op basis hiervan worden de doelstellingen bepaald.
- Externe oriëntatie: afdichten van wat er zich in de buitenwereld afspeelt en op bepaalde ontwikkelingen anticiperen.

Het vernieuwde organogram is een schema van een procesgerichte netwerkorganisatie dewelke een meer cliëntgerichte structuur voorstelt. Het zet de organisatie in horizontale werkprocessen naar de cliënten toe. De structuur is zeer flexibel van aard voor het werken in de praktijk (bovenbouw), terwijl in de onderbouw stabiliteit wordt verzekerd.

Belangrijk: er zijn 4 bindmiddelen die noodzakelijk zijn om een netwerkorganisatie te doen slagen: Het gaat dan meer bepaald over het hebben van:

- een gezamenlijke visie
- gemeenschappelijke spelregels
- gemeenschappelijke systemen
- een goede, open interne communicatie

## Nieuwe structuur

Het onderstaande organogram stelt de organisatiestructuur voor waarin we denken bovenstaande principes te kunnen realiseren.



### In de bovenstaande organisatiestructuur staan volgende uitgangspunten en principes voorop:

- De cliënt en zijn/haar netwerk staan centraal.
- Begeleidingsteams werken autonoom met betrekking tot de begeleidings- en teamdoelstellingen die aan hun zijn toebedeeld. De organisatie biedt een kader aan waarbinnen teams deze beslissingen kunnen nemen.
- De teams kunnen bepaalde verantwoordelijkheidsgebieden toe-eigenen aan de begeleiders in functie van hun expertise of interesse (bv. kwaliteit, registratie, intervisie, coaching). Hiermee volgen we de waarderende benadering: de oplossingskracht en de talenten van mensen worden optimaal ingezet.
- De begeleidingsteams worden ondersteund door een teamoverschrijdende inhoudelijke coördinator en een organisatorische coördinator. De inhoudelijke coördinator is verantwoordelijk voor de inhoudelijke procedures van het kwaliteitshandboek. De teams informeren en zijn transparant naar de directie over de beslissingen die genomen worden. De teams blijven verantwoordelijk voor de beslissingen die binnen het kader worden genomen. De teams kunnen steeds ondersteuning vragen aan de directie bij het nemen van beslissingen.

Dit alles vormt de bovenbouw van onze organisatie: degene die verantwoordelijk zijn voor het kwaliteitsvolle begeleidingswerk, waar cliënten centraal staan.

### **In de onderbouw vinden we ondersteunende, voorwaarden-scheppende en richtinggevende functies:**

Er is één inhoudelijk coördinator en één teamcoördinator die team overschrijdend werken voor de begeleidingsteams. Deze 2 coördinatoren moeten een goed evenwicht zoeken tussen voldoende betrokkenheid op de teams en voldoende betrokkenheid op het beleid van onze organisatie. Zij vormen samen met directie het 'overleg beleid'. De twee coördinatoren hebben in dit model samen overleg met directie, zodat beslissingen op organisatieniveau kunnen worden genomen en dit met een back-up vanuit het organisatorische en het inhoudelijke belang van de teams.

Argumenten die pleiten voor een organisatorische coördinator en een teamoverschrijdende inhoudelijke coördinator.

De knowhow is inzetbaar in meerdere teams. Er vindt geen versnippering plaats. Er wordt efficiënter gewerkt omwille van:

- Minder overleg en snellere feedback.
- Inhoudelijke kruisbestuiving over de teams.
- Innovatie, zowel op team- als op organisatieniveau: inhoudelijke bevruchting.
- Het feit dat ze ondersteunend en sturend werken. Ze reiken de kaders aan waarbinnen een team oplossingen zoekt.
- Het feit dat ze vertegenwoordigers zijn van de teams en kader-overschrijdende voorstellen voorleggen aan de directie.
- Het feit dat ze een brug slaan tussen het beleid en het team. Daarnaast is er ook rechtstreekse communicatie mogelijk tussen de teams en de directie.

Het **administratief team** werkt zowel ondersteunend voor de begeleidingsteams als voor de organisatie. Ook hierbinnen hebben mensen hun eigen verantwoordelijkheidsgebieden. Het team wordt geleid door de personeelsdirectie, die voor een aantal uren aangesteld is als administratief coördinator.

Omdat er binnen het administratief/logistiek/ICT team zoveel thema's liggen die belangrijk zijn voor het voortbestaan van de organisatie en deze een eigen expertise vragen, hebben we gekozen om voorlopig een directielid de coördinatie van dit team op te laten nemen. Er is afgeweken van het idee om de organisatorische coördinator ook het administratieve team aan te sturen, omdat dit een andere knowhow vraagt. Op termijn, indien er voldoende middelen beschikbaar zijn, streven we ernaar de coördinatiefunctie los te koppelen van de directie-



functie. Dit hangt samen met groei waardoor de directie ook meer kan en moet focussen op het beleidswerk.

**Twee directiefuncties**, die meer ruimte krijgen om zich te richten op externe, maatschappelijke evoluties, samenwerking met externen, visie- en beleidsontwikkeling, maken van kaders ... Ze hebben elk een eigen bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsdomein met eigen beslissingsmacht voor beslissingen op eigen domein. Beslissingen met organisatorische consequenties worden in het managementteam besproken, zodat zij kunnen worden genomen met back-up vanuit het organisatorische en het inhoudelijke belang.

De directie biedt op voorhand een kader waarbinnen de teams beslissingen kunnen nemen.

Beslissingen die buiten het kader vallen, worden genomen door de teams en directie samen. Dit kan op voorstel van de teams. De directie heeft de eindbeslissingsbevoegdheid. De directie kan in situaties van onveiligheid (op vlak van personeel of op vlak van voortbestaan van de organisatie) betrokken worden (al dan niet op vraag) of ingrijpen bij de beslissingen in de teams. De directie beslist autonoom binnen het bestaande kader onderschreven door de raad van bestuur. Beslissingen buiten het bestaande kader worden genomen door directie en raad van bestuur samen. Raad van bestuur heeft eindbeslissingsbevoegdheid.

### Argumenten keuzes onderbouw:

- Minder zware onderbouw in aantal functies en personen.
- Meer gewicht op begeleidingen, cliënt staat centraal.
- Stabiliteit in onderbouw zodat bovenbouw meer flexibel kan werken.
- Ruimte creëren om samenwerking met externen uit te bouwen.
- Eén gezicht naar buiten op beleidsvlak, 1 gezicht met betrekking tot personeelszaken.
- Hoge beschikbaarheid van ondersteunende onderbouw.

### Nadelen:

- Beslissingslijnen komen niet samen bij één persoon, maar bij twee personen.
- Er is nood aan het verduidelijken van bevoegdheden en beslissingsniveaus van en tussen directies en naar de rest van de organisatie.
- Positie raad van bestuur en algemene vergadering is minder ondersteunend, maar meer en eerder toezichhoudend.

## Algemene principes in het kader van beslissingsniveaus en het nemen van verantwoordelijkheid:

- Beslissingen in het kader van het uitvoeren van een taak worden genomen door de uitvoerder.
- Iedereen krijgt, maar neemt ook het gepaste mandaat op zich.
- Helderheid brengen in beslissingsniveaus, kaders.
- Dynamiek en beweging tussen verschillende niveaus installeren en stimuleren (betrokkenheid, belang van transparantie en communicatie).

### VRAGEN:

Wat zijn algemene bedenkingen bij dit proces en bij de uitgetekende organisatiestructuur?

*Het is aanbevelenswaardig dat men hier vertrokken is vanuit een strategische denkoefening en het ontwikkelen van de organisatiestructuur beschouwt als een afgeleide oefening, een instrument om de vooropgestelde missie en visie, doelstellingen te realiseren.*

*Aandachtspunten: de groep kwam zo'n 10 keer samen. Dit is vrij veel. Wanneer dit toch noodzakelijk is, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat het proces niet te lang duurt. Wanneer iets lang aansleept, is het mogelijk dat er een zekere moeheid optreedt bij de leden van de focusgroep.*

*Om over na te denken. Sommige organisaties nemen in dergelijke oefening ook één of meerdere leden van de raad van bestuur op. Dit heeft uiteraard zowel voor- en nadelen. Wanneer de finale veranderingen uiteindelijk toch door de raad van bestuur dienen te worden goedgekeurd, wordt aanbevolen hen hier toch bij te betrekken. Anders loop je als organisatie het risico dat al het werk voor niks is geweest. De raad van bestuur mist eveneens de dynamiek en de discussies die hebben geleid tot het nemen van een bepaalde beslissing, of tot het maken van bepaalde keuzes. Of je maakt een aparte denkoefening door met de raad van bestuur, eventueel telkens gebaseerd op de voorlopige resultaten van de sessies met de focusgroep.*

De typologie van Henry Mintzberg en meer bepaald over de professionele bureaucratie is erg herkenbaar voor onze organisatie. Met welke valkuilen dient in dit verband rekening te worden gehouden?

*Misschien is het geen valkuil, maar in ieder geval wel een aandachtspunt. De expertise in een organisatie ligt bij de uitvoerende professionals. Voor het management is het een uitdaging om in voldoende mate, in grote lijnen op de hoogte te blijven van het begeleidingswerk dat de begeleiders doen. We bevelen geen micro-management aan, een vorm van management waarbij de directie met een vergrootglas op de dagelijkse werking zit en elke casus mee volgt. We hebben het wel over het vinden van een systeem waarbij de belangrijke en relevante (inhoudelijke of pedagogische) informatie uit de dagelijkse werking teruggekoppeld wordt, zodanig*

*dat de directie dit ook kan meenemen in de verdere beleidsontwikkeling en in het uittekenen van kaders.*

*Een ander punt werd reeds zelf aangehaald. Het management zal een erg faciliterende rol dienen te spelen, zodanig dat voor de begeleiders die omstandigheden worden gecreëerd waarin zij optimaal hun ding kunnen doen.*

*Opletten voor administratieve takenlast. Ook hier het faciliterende sterk in de gaten houden. Professionals ervaren vooral administratie en in mindere mate rapportering al snel als iets wat nog eens 'bovenop hun job' komt.*

*Professionals willen graag inspraak in beleidskeuzes. Dit kunnen we toejuichen. Soms zijn echter processen merkbaar, waar een teveel aan inspraak en democratisch alles willen beslissen, kan leiden tot ofwel het niet nemen van beslissingen ofwel tot het enorm vertragen van de besluitvorming ('opletten om niet de boot te missen'). Het is belangrijk als directie om hier een gezond evenwicht in te vinden.*

De coördinatoren zitten in een moeilijke positie. De functie van coördinator is ontstaan vanuit een coachende rol naar de teams en moeten de teams stimuleren om zelf tot beslissingen te komen. Hoe zit het dan met de gezagslijn?

*De coördinatoren vervullen een typische sandwichfunctie. Enerzijds zullen ze het beleid vanuit de directie moeten vertalen naar de teams, anderzijds zijn zij best geplaatst om de vragen en verzuchtingen, die vanuit het team komen, aan te kaarten bij de directie. Ook al ligt hier sterk de klemtoon op het vervullen van een ondersteunde rol naar de teams toe.*

*Als het echt niet de bedoeling is dat de coördinatoren een leidinggevende functie vervullen naar de teams toe, dan kan het een idee zijn om hen in een staf-relatie toe te voegen aan de teams. De klemtoon ligt dan louter op ondersteuning. Dit betekent wel dat de teams dan voltallig aan de directie zullen rapporteren.*

*Dit dynamische organogram is eerder procesmatig opgebouwd. Het is dan ook een pleidooi om eenduidig uit te klaren wat de gezagslijnen zijn. Wie geeft leiding aan wie en wie aan wie dient te rapporteren (ook al wordt er gerekend op de autonomie en het ondernemerschap van elke medewerker). Dit zou ook kunnen opgenomen worden in de functiebeschrijvingen.*

Veel beleidsbeslissingen vinden plaats binnen dit overleg dat is samengesteld uit de 2 directiefuncties en de 2 coördinatoren. Hoe zit het met de specifieke positie van de directie ten opzichte van het beleidsoverleg?

*Aanbeveling om ook de overlegstructuur in de organisatie eens uit te tekenen, eventueel op het bestaande organogram. Daarnaast kan het handig zijn om per overlegorgaan een overzicht te maken van volgende elementen: samenstelling, vergaderfrequentie, doelstellingen en aandachtspunten. Overlegmomenten waarvan het moeilijk is de doelstelling te formuleren, hebben vaak een legitimiteitsprobleem.*

De coördinatie van het administratief team gebeurt door een van de directieleden. Is het mogelijk om binnen éénzelfde functie twee verschillende gezagsfuncties op te nemen?

*Uiteraard. Het principe éénheid van gezag heeft betrekking op het feit dat één medewerker niet aan meerdere leidinggevenden verantwoording dient af te leggen. Een persoon kan wel aan verschillende medewerkers in heel verschillende hoedanigheden leidinggeven. Het feit dat we dit in vraag stellen, heeft een stuk te maken met een oude visie op management. Namelijk, dat een leidinggevende een soort 'über-expert' was in één of meerdere materies en mede op basis van die expertise leidinggevend werd. Vandaag verwachten we van leidinggevenden eerder generalistische competenties, de competenties om mensen te coachen en te motiveren, de vaardigheid om naar buiten te kijken en de verschillende werkzaamheden van de verschillende medewerkers die onder hun bevoegdheid vallen, op elkaar af te stemmen.*

Over de positie van de raad van bestuur en de algemene vergadering. Zij wensen zich niet zozeer ondersteunend, maar eerder controlerend op te stellen. Hoe kunnen we hiermee verder?

*Volgens de principes van deugdelijk bestuur ('good governance') is de hoofdtaak van de raad van bestuur sturen en controleren. De hoofdtaak van het management is informeren en rapporteren. Natuurlijk is het zaak om goede afspraken te maken over wat de basis van de sturing of de controle zal uitmaken. Het is zeker geen aanbeveling dat een raad van bestuur zich sterk bezig houdt met de operationele werking, wel met de uitstippeling van het strategisch beleid. Dit zijn algemeenheden. Veel hangt natuurlijk af van de betrokkenheid, de aanwezigheid en de expertise van de raad van bestuur. Los van dit alles, zou de aanbeveling kunnen zijn om ook in het kader van organisatie-ontwikkeling een charter van goed bestuur op te stellen. Een charter geldt dan als engagementsverklaring aanvullend op de vzw-wetgeving en de statuten van de vzw en gaat dieper in op de rollen, bevoegdheden en positie van de verschillende bestuursorganen in de organisatie (Algemene vergadering, Raad van bestuur en management).*

*Daarnaast kan ook de oprichting van een dagelijks bestuur een gulden middenweg vormen. Bestuurders die over expertise beschikken en hiervoor tijd kunnen vrijmaken, kunnen samen met de directie beleidsondersteunend werk verrichten. Door op regelmatige basis en op basis van een duidelijke agenda beleidsvoorbereidend werk te verrichten, kan de rol van de raad van bestuur anders worden ingevuld en wordt de directie ook meer ondersteund in haar taken- en bevoegdhedenpakket.*

*Men pleit men wel voor de oprichting van subcomités en/of werkgroepen, die een bepaald beleidsthema verder uitwerken. Deze subcomités worden opgericht in de schoot van de raad van bestuur en verrichten opnieuw vooral beleidsvoorbereidend en/of verdiepend werk. Bijkomend voordeel is dat de besluitvorming efficiënter kan verlopen en men niet telkens hoeft te 'wachten' tot de volgende bijeenkomst van de raad van bestuur plaatsvindt. We zien dat dit makkelijker gebeurt in grote vzw's, al is de nood hieraan soms net het grootst in kleinere vzw's, omdat de directie daar soms een breder takenpakket heeft dan directiefuncties in grotere voorzieningen.*

## CASUS XYZ

De schaalvergroting heeft het mogelijk gemaakt om een eerste taakspecialisatie / arbeidsdeling mogelijk te maken. Toch moeten we nog veel functies combineren. Gezien de kleinschaligheid van onze organisatie is er sprake van een combinatie van volgende functies:

- Directie is tevens ook pedagogisch coördinator.
- Hoofdbegeleiders van beide teams zijn ook context- of leefgroepbegeleider en zijn ook staffunctie.
- Aandachtsbegeleider is ook altijd een leefgroepbegeleider.
- Bijzondere functie is ook gewoon contextbegeleider.
- Kok is ook veiligheidsadviseur, algemene logistiek.
- Administratie doet “alle” administratie (personeels-, loon-, cliënt-, ...).
- Contextbegeleiders doen zowel CBAW, Reguliere CB, als CB gekoppeld aan verblijf.

Hoe kijken jullie concreet naar onze combinatie van verschillende takenpakketten?

### De combinatie van verschillende functies door één persoon

*Een potentiële moeilijkheid hierbij zit in het feit dat verschillende functies gecombineerd zijn in één persoon. Op zich hoeft dat geen probleem te betekenen, ware het niet dat dit de kans verhoogt op enerzijds onduidelijkheid bij de medewerkers over welke functie iemand nu vervult en in welke hoedanigheid iemand op een bepaald moment optreedt. Anderzijds verhoogt dit natuurlijk de kans op een te grote takenlast voor een medewerker, die verschillende takenpakketten op zich neemt. Wel opletten voor de onverenigbaarheid van bepaalde functies of takenpakketten. Iemand die in de ene hoedanigheid leiding geeft aan een medewerker en in een andere hoedanigheid ‘ondergeschikt’ is aan diezelfde medewerker. Een ander gevaar schuilt in het feit dat die takenpakketten met het typische meest dringende karakter altijd voorrang zullen krijgen op de takenpakketten met een minder dringend, maar misschien wel belangrijker karakter (bv. beleidsontwikkeling).*

Waar liggen volgens jullie moeilijkheden van een kleine organisatie en hoe los je die op?

### Relatie tussen kwaliteit van de dienstverlening en organisatiegrootte

*Op zich is er geen enkele directe aanwijzing dat kleinschalige organisaties minder kwaliteitsvol zouden werken, wel integendeel. Een gevaar dat schuilt in kleine organisaties is wel dat de administratieve takenlast, de rapporteringsplicht en andere ondersteunende processen te zwaar gaan doorwegen in verhouding tot de primaire processen. Op zich is dit goed te monitoren door te meten hoeveel tijd of personeel er gaat naar de ondersteunende processen en dit af te zetten tegen de tijd of de personeelsinzet, die rechtstreeks gaat naar de primaire processen. Het is niet mogelijk hier een normatief verhoudingsgetal op te zetten. Algemeen, los van de*

*sector, wordt wel aangenomen dat wanneer 35% van de tijd naar ondersteunende processen gaat, er een rood licht moet beginnen branden. Naar de verhouding tussen leidinggevende en uitvoerende functies, wordt wel eens het getal 1 op 7 naar voor geschoven. Opnieuw, ook dit zijn cijfers die niet sector gebonden zijn, maar algemeen gelden.*

Mijn aanvoelen zegt dat onze organisatie nog aan verdere schaalvergroting moet doen, om onder andere een verdere taakspecialisatie te kunnen doorvoeren? Om efficiënt en functioneel te zijn, wat lijkt jullie een voldoende grote eenheid om een basis aan taakspecialisatie te hebben en toch kleinschalig te zijn.

### **Ideale schaalgrootte**

*Op zich is het opnieuw zeer moeilijk om hier een exact getal of een exacte grootte op te plakken. Min of meer subjectieve criteria die aangeven dat een organisatie te klein is zijn:*

*Wanneer men het gevoel heeft dat men zijn doelstellingen niet haalt, omdat men te klein is.*

*Wanneer men het gevoel heeft niet de vooropgestelde kwaliteitseisen te halen, omdat men te klein is.*

*Wanneer het uitvallen van één personeelslid onmiddellijk grote interne organisatorische problemen veroorzaakt en/of er geen back-up is voor deze functie.*

*Wanneer het combineren van verschillende en moeilijk verenigbare functies door één medewerker meer de regel dan de uitzondering is geworden.*

*Wanneer er onvoldoende kritische massa is om dingen in vraag te stellen, zichzelf als organisatie af en toe in vraag te stellen, tijd en ruimte te nemen voor innovatie, verbeteringen,...*

*Wanneer men het gevoel heeft enkel operationeel te werken, enkel bezig te zijn met het blussen van brandjes en er geen tijd is voor beleid en strategie-ontwikkeling.*

Een groot probleem uit het verleden was eigenlijk het gegeven dat er amper een “organisatie” was. De voorziening functioneerde eerder op een overlevingsmodus, een hier en nu denken en werken. Er is de voorbije 3 jaar heel hard gewerkt aan “organisatieontwikkeling”. Bv heel basaal : uitschrijven van taakprofielen per functie. Ik ervaar echter dat vooral mensen die hier al langer werken, het moeilijk hebben om te werken vanuit een organisatie, en met andere woorden het hier en nu denken los te laten. Vooral in het leefgroepwerk wordt nog zeer gefragmenteerd gewerkt en denkt men/werkt men te weinig vanuit processen. Er is met andere woorden een gebrek aan standaardisatie van kennis en vaardigheden en uitvoering van processen. Waar hou ik rekening mee als ik het “werken en denken vanuit een organisatie” verder ga implementeren? Wat zijn valkuilen / goede praktijken?

*Een algemene aanbeveling zou zijn om met het ganse team collectief de analyse te maken van de huidige situatie. Wat wordt als goed ervaren en waarom? Wat wordt als problematisch ervaren en waarom? Een analyse gekoppeld aan een strategische denkoefening, die duidelijk een wenselijke toekomst omschrijft aan de hand van missie, visie en doelstellingen. Wanneer*

*men het in een organisatie eerst eens geraakt over waar men naartoe wil, dan is de kans groot dat men in het licht daarvan een relevante en valide analyse maakt van de huidige situatie. Als men het fundamenteel oneens is over de te varen koers, de richting waarin de organisatie dient te evolueren, dan is er een groter probleem. Toch is het algemene idee om eerst consensus trachten te bereiken over het doel en dan pas te gaan kijken wat er eventueel moet veranderd worden. Het heeft ook te maken met samen te durven dromen. Een visie die vertrekt vanuit een analyse, is vaak een visie die vertrekt vanuit de beperkingen....*

*Een verandering opleggen, top-down, wordt niet snel aanbevolen. In hele grote organisaties kan men soms niet anders omdat het raadplegen van de medewerkers te veel tijd in beslag zou nemen en de kans op een wollige en weinigzeggende modus Vivendi over het toekomstbeeld te groot zou zijn. Het management heeft wel steeds de verplichting om te motiveren waarom een bepaalde richting wordt uitgegaan, waarom bepaalde beslissingen worden genomen etc.*

*Een andere aanbeveling houdt verband met het incrementeel of stap voor stap zetten, niet ineens tabula rasa te doen, maar wel met zicht op een duidelijk en gewenst eindresultaat.*



## CASUS JKL

De algemeen directeur heeft in onze organisatie een zeer grote span of control. Zijn er manieren om deze beheersbaarder te maken?

*Het betreft hier een zeer grote organisatie met entiteiten, die elk op zich een zekere schaalgrootte hebben. Het is in dit geval zeker aan te bevelen om te werken volgens de divisiestructuur en de verschillende entiteiten te beschouwen als aparte 'business units'. De aansturing daarvan vanuit één algemene directie gebeurt dan ook het best op basis van duidelijke afspraken inzake te realiseren doelstellingen. De relatie tussen de algemene directie en de verschillende divisies is dan in eerste instantie ook gebaseerd op een goede planning (maken van afspraken), monitoring of opvolging en evalueren. Een goed proces van (strategische) planning is in dit soort organisaties zeer belangrijk. De entiteiten hebben wel voldoende vrijheid om de wijze waarop ze die de afgesproken doelstellingen wensen te halen, zelf in te vullen.*

*Het bovenstaande gaat hand in hand met het beschikken over adequate informatie- en rapporteringssystemen.*

*Een eenvoudiger insteek om het probleem van een grote span of control te benaderen is door het toevoegen van een staffunctie aan de leidinggevende in kwestie.*

*Een andere piste, die eventueel te combineren is, is het toevoegen van een staffunctionaris aan de algemene directeur. Iemand die bijvoorbeeld beleidsondersteunend werk verricht.*

*Iemand toevoegen in de lijnhiërarchie kan in een grote organisatie, maar als het om één functie gaat, wordt de grote span of control natuurlijk gewoon verlegd naar de nieuwe functie (bv. een adjunct-directeur).*





## CASUS GHI

Vandaag wordt de nood ervaren om meer te gaan werken met zelfsturende teams en de besluitvorming in de organisatie ook meer te gaan decentraliseren. Momenteel werkt een coördinator met zijn team. Een team bestaat uit tandems individuele begeleidingen + familie-begeleiding/contextbegeleiding en een logistieke kracht. Soms zit de coördinator te sterk in de rol van decision-taker, of wordt hij in deze rol geduwd. We zouden graag sterker evolueren naar een proces, waar er meer gezamenlijk beslissingen worden genomen en verantwoordelijkheden worden opgenomen. Deze tendens is reeds in zekere mate aanwezig in het team, maar wellicht nog onvoldoende uitgesproken. Hoe kunnen we hier sterker werk van maken? Bovendien is de vraag: werkt een 'zelfstandig werkend team' in de residentiële sector?

*Teams moeten aan een aantal voorwaarden voldoen willen we ze als zelfsturend beschouwen:*

*Ze moeten een duidelijke doelstelling hebben en weten wat de te bereiken resultaten zijn voor dat team. Ze werken effectief, omdat ze gericht zijn op dat afgesproken doel en op de te bereiken resultaten. Als we dit vertalen naar de werking, dan moeten we de begeleiding van de jongeren ook durven definiëren in termen van te bereiken doelstellingen en resultaten. Dit is geen makkelijke en evidente opdracht. De te bereiken doelstellingen en daaruit af te leiden resultaten zijn immers de basis om van een team in het algemeen en van een zelfsturend team in het bijzonder te kunnen spreken. Teamleden zijn best complementair en gebruiken elkaars competenties op een zo flexibel mogelijke manier. Leiderschap in een zelfsturend team kan van ieder teamlid komen, maar meestal vanuit natuurlijke rollen. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor alle contacten met de klanten en met de omgeving.*

*Tot slot, zelfsturende teams sturen zichzelf... Dit betekent dat ze niet gestuurd worden door een leidinggevende of coördinator die buiten het team staat.*

Wij zijn een organisatie ingericht door het OCMW. Onze eigenheid als begeleidingstehuis benoemen we als 'organisch' en 'decentralistisch'. Het OCMW handelt echter vanuit een duidelijke lijn-functie, een divisiestructuur. Soms staat onze manier van handelen/denken, haaks op de manier van handelen/denken van ons bestuur. Het bestuur is eerder mechanistisch, gecentraliseerd. Het lukt ons om ruimte te creëren voor onze eigenheid omdat de structuur van de ganse organisatie eerder een divisiestructuur is en de interesse van het bestuur in het begeleidingstehuis beperkt is. Een divisiestructuur voelt voor mij aan als 'verdeel en heers'. Hoe moet ik hiermee werken?

*Werken in een divisiestructuur betekent dat de verschillende divisies voldoende vrijheid van handelen hebben. De aansturing, die er is vanuit een soort moederorganisatie, dient gebaseerd te zijn op duidelijke afspraken, meestal outputdoelstellingen. Enkel op die manier is het mogelijk de relatie tussen een dochteronderneming en een moederorganisatie goed te onderhouden. De rol van de lijnmanager, in dit geval de directie van deze organisatie is cruciaal. Hij/zij is de verbindingsschakel. Er dienen goede afspraken gemaakt te worden over de verwachtingen naar output van de divisie. Een divisiestructuur heeft op zich niks te maken*

*met verdeel en heers.*

*Let wel, vanaf het moment dat een organisatie een bepaalde grootte bereikt, is enige mate van centralisatie wel wenselijk.*

Vraag die ik me soms stel is of ik onze coördinatoren, die reeds belast zijn met het opvolgen van het team, de jongeren en de begeleiders, nog extra taken kan geven zoals bezig zijn met beleid, voorzitten van werkgroepen, enzovoort.

Of kan een sterkere gerichtheid naar 'zelfsturende teams' de span of control van de coördinatoren doen dalen?

*Veel hangt natuurlijk af van de wijze waarop de functie van coördinator wordt ingevuld. Ligt de nadruk op de leidinggevende rol, de people manager en/of coach of is het eerder een functie waar de klemtoon dient te liggen op de inhoud, bv. op het pedagogische beleid.*

*Een sterkere gerichtheid op zelfsturende teams kan de span of control van een coördinator net doen stijgen. Hoe groter de autonomie van een team, hoe meer teams onder de span of control van een coördinator kunnen vallen. Dit geldt uiteraard niet tot in het oneindige.*



## DEEL III: BRONNEN

Heijnsdijk, J, van der Sar, A.C., (1996), Interne organisatie, Wolters Groep Groningen

Ten Berge, L., Oteman, M. en J. Van Kooten, (2004), Inleiding organisatiekunde, Uitgeverij Coutinho

Jagers, H.P.M., Jansen, W., Coun, M. en H. de Man, (2004), De structuur van de organisatie, Lemma, Open Universiteit

Robbins, S. en M. Coulter, (2002), Management in sociaal agogische beroepen, Pearson Education Benelux.

Librecht Liselotte en Van der Wielen Greet, (mei 2012), Management van Socialprofit-ondernemingen. Uitdagingen in een vraaggericht zorglandschap. Alert, Jrg. 38, nr. 2.

Mintzberg, H., (2000), Organisatiestructuren, Academic Service: Schoonhoven, 327 p.

<http://www.managementsite.nl>



Auteur: Nancy Cantens, Mentor consult

Deze publicatie kwam tot stand in het kader van het experimenteel modulair kader (EMK)

In samenwerking met

Met steun van de  
Vlaamse overheid

