

De principes binnen Toyota zijn leidend en staan niet op zichzelf. Het gaat juist om het samenstel van principes wat de filosofie van de organisatie bepaald.

Een hulpmiddel om organisatieprincipes te bepalen.

Organisatieprincipes zitten vaak diepgeworteld in een organisatie. Veelal kun je ze niet zondermeer benoemen. Een handig hulpmiddel om een eerste inzicht te krijgen in organisatieprincipes is gebruik te maken van de tabel hieronder. De tabel geeft vier organisatiedimensies weer waarin acht organisatieprincipes worden geschetst. Voor iedere organisatiedimensie zijn "tegenovergestelde" organisatieprincipes geformuleerd.

Als voorbeeld: je kunt het coördineren van activiteiten heel erg formeel en qua procedures hebben georganiseerd, dan werkt je organisatie vanuit een bureaucratisch principe (1). Activiteiten kunnen ook spontaan worden georganiseerd vanuit autonome teams en adhocratie (4). Als jouw organisatie hier tussenin zit en meer naar bureaucratie neigt dan teken je een stip in kolom (2) en als je organisatie meer naar spontaan organiseren zit dan teken je een stip in kolom (3).

Dimensies	Principes	1	2	3	4	Principes
Coördineren van Activiteiten	Bureaucratie: het coördineren van activiteiten en gedrag gebeurt op op basis van formele regels en procedures.	●	●	●	●	Adhocratie: Activiteiten worden spontaan gecoördineerd in kleine autonome teams. Coördinatie tussen de teams is ook spontaan en wordt geïnitieerd vanuit de teams.
Besluitvorming	Hierarchie: Besluitvorming vindt plaats volgens een gelaagd model waarin worden genomen en van daaruit beslissingsniveaus worden gedelegeerd naar onderliggende niveaus. Over het algemeen geldt, de manager besluit en de medewerker voert uit.	●	●	●	●	Collectieve intelligentie: Besluitvorming is gebaseerd op de geaggregeerde expertise van het team en/of het individue. Beslisverantwoordelijkheid en accepteren van de consequenties wordt gezien als een collectieve verantwoordelijkheid van de hele groep / team.
Stellen van Doelen	Centrale doelen en afstemming: Medewerkers werken gezamenlijk naar een centrale set van doelen. Er is een voorkeur voor het expliciet maken van, en specifiek toewijzen en monitoren van doelen gericht op de korte termijn	●	●	●	●	Geen doelen wel een richtingsgevoel: De organisatie gedraagt zich als een levend wezen. Leiders luisteren naar waar de organisatie naartoe wil - en stemmen op basis hiervan mensen en processen op elkaar af. Er zijn geen budgetten.
Motivatie	Extrinsiek: Motivatie komt van buiten de persoon, door bijv geldelijke beloning. Aantrekken van goede mensen door salaris, voorwaarden en bonus attractief te maken	●	●	●	●	Intrinsiek: Motivatie komt vanuit de persoon zelf. Deze handelt niet om een externe beloning te bemachtigen, maar vanwege de intrinsieke waarde van de activiteit op het moment zelf of voor het behalen van een doel in de toekomst. Aantrekken van goede mensen door te focussen op wat gezamenlijk bereikt kan worden (Mens en organisatie) en door bijdrage te kunnen leveren aan maatschappij

● Bureaucratie ● Lean ● Agile ● Evolutionair

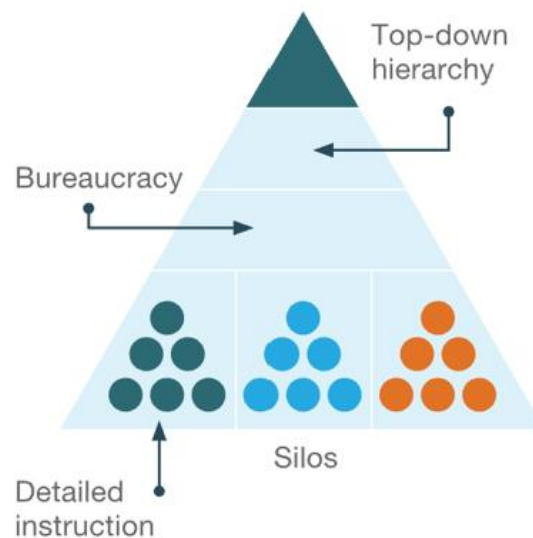
Dit doe je voor iedere dimensie en dan heb je een eerste beeld van je huidige organisatieprincipes. Om het nog iets interessanter te maken heb ik de principes van vier hedendaagse organisatiemodellen in beeld gebracht zijnde de bureaucratie(blauw), Lean (Groen), Agile (oranje) en Evolutionair donkerrood). Dit geeft je de mogelijkheid je huidige organisatieprincipes te vergelijken met andere organisatiemodellen. Hoe ik de keuzes heb gemaakt voor ieder organisatiemodel legt ik hieronder uit.

Ieder organisatiemodel heeft haar eigen principes.

De vier organisatiemodellen hebben ieder hun eigen principes. Ik probeer hieronder in een paar zinnen toe te lichten waar ieder organisatiemodel op gericht is qua principes en hiermee ook de verschillen en overeenkomsten tussen de modellen te duiden.

Bureaucratie

De bureaucratistische organisatie wordt beschouwd als een machine waarin taken (taakspecialisatie) zijn onderverdeeld in eenvoudige routinematige categorieën. Coördinatie is georganiseerd op basis van formele regels om uniformiteit te garanderen en te waarborgen. Medewerkers weten precies wat er van hen verwacht wordt.

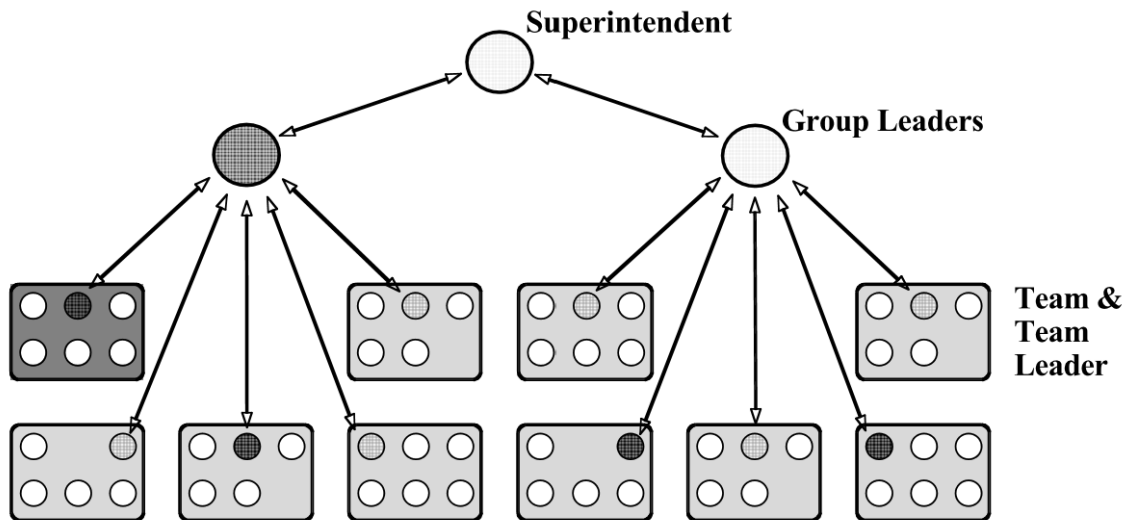


De organisatiestructuur heeft een sterke hiërarchie bestaande uit diverse managementlagen en over het algemeen zijn de activiteiten verdeeld over functionele afdelingen. Hiërarchie is het systeem waarin verschillende functies in rangorde met elkaar in verbinding staan en waarbij de hoogste trede op de ladder het hoogste management bevat. Onderste lagen zijn altijd onderworpen aan het toezicht en de controle van hogere lagen. Binnen deze hiërarchie zijn de communicatielijnen en mate van delegatie terug te vinden en is het duidelijk hoe de bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Iedereen werkt naar een centraal doel wat vanuit de bovenste managementlaag wordt bepaald. Medewerkers worden beloond op basis van extrinsieke elementen zoals salaris en financiële bonussen.

Lean

In een Lean organisatie worden activiteiten gecoördineerd vanuit een klantfocus (Customer focus) en een hieraan gekoppelde waardeketen (Value chain). Bedrijfsprocessen zijn gestandaardiseerd en gestaafd op procedures en goed gedocumenteerd en de kwaliteit is ingebouwd in het proces. Maar procedures zijn wel dienend aan de medewerker om vanuit de standaard het proces te kunnen verbeteren.

Teams en medewerkers zijn de basis maar er is wel een hiërarchische structuur (Zie hieronder).

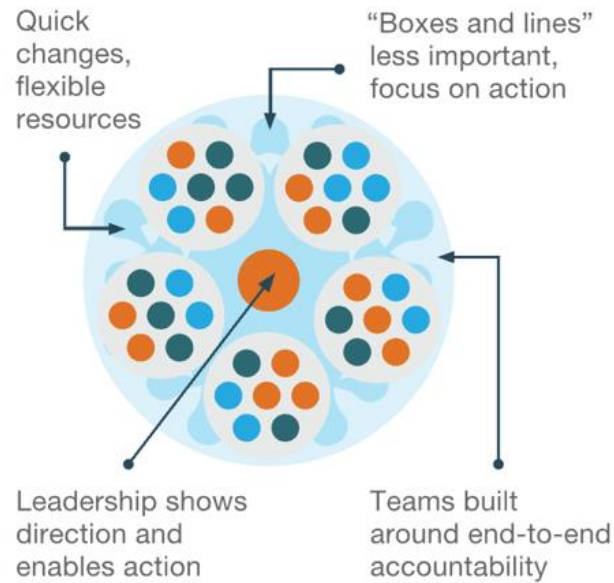


Het doel is het genereren van waarde voor klanten, medewerkers en de samenleving. Iedereen in de organisatie werkt mee aan het realiseren van een betere toekomst. Daarbij geldt een gezamenlijk overkoepelend lange termijn doel wat is afgestemd in alle lagen van de organisatie, door middel van een consensus model. Medewerkers krijgen vertrouwen door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Intrinsieke motivatie is beoogd door te werken met autonome teams die operationeel verantwoordelijk zijn binnen hun eigen werkomgeving. Leaders geven richting en zorgen dat medewerkers (ontwikkeling) de ruimte en uitdaging hebben om te ontwikkelen en experimenteren. Als eerder vermeld, Toyota is een Lean organisatie.

Agile

De coördinatie van activiteiten binnen een Agile organisatie wordt gedaan door zelfsturende teams. De organisatie is ingericht in tal van kleine mini ondernemingen die verantwoordelijk zijn voor de aanwenden van de juiste middelen om te komen tot het gewenste resultaat.

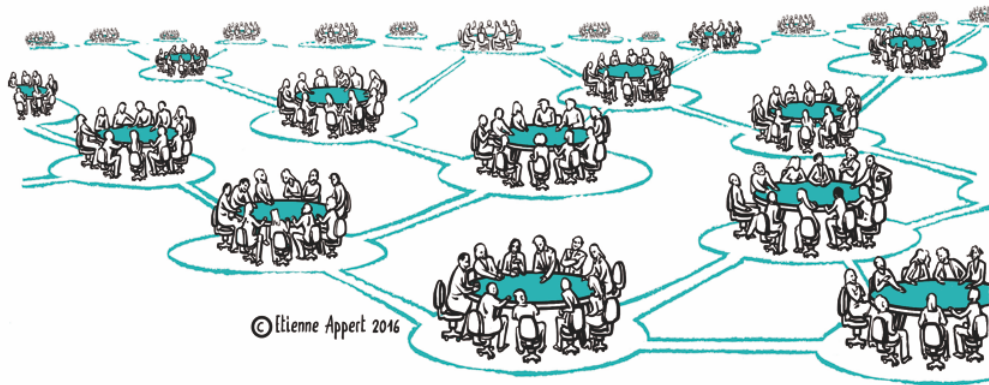
De structuur heeft een leider in het centrum van de organisatie maar er is verder weinig hiërarchie. Autonome teams zijn eindverantwoordelijk voor continue wijzigende klantwensen. Deze structuur is totaal verschillend van een traditioneel top down organisatiemodel waarin besluitvorming centraal is geregeld. Zie de figuren hieronder voor een visualisatie van de structuur.



Deze manier van samenwerken vereist een volledige herschikking van machtsverhoudingen waarin kennis superieur is aan formele autoriteit. Managers, als die er al zijn, stimuleren samenwerking tussen de teams en werkgroepen. Medewerkers zitten gezamenlijk aan het stuur, zijn verantwoordelijk en nemen beslissingen. Een Agile organisatie werkt wel vanuit een centrale visie en doelstellingen, die net zoals in een Lean organisatie wordt afgestemd in de hele organisatie. Een Agile organisatie is gebouwd op intrinsieke motivatie door mensen zelf te laten organiseren vanuit een centrale set aan doelstellingen. Spotify wordt vaak genoemd als een voorbeeld voor Agile organiseren.

Evolutionair

Evolutionaire organisaties zijn gecoördineerd rondom teams. Wanneer activiteiten team overschrijdend zijn besluiten medewerkers zelfstandig hoe hiermee om te gaan (spontane coördinatie). Veelal gaat dit volgens het principe van het “vrije marktmodel”. Als een team bijvoorbeeld stuit op een issue, maakt men dit algemeen bekend binnen de organisatie. Iedereen kan dan inschrijven als vrijwilliger op het issue om dit met het team op te lossen.



Een evolutionaire organisatie is niet hiërarchisch. Medewerkers motiveren zichzelf en elkaar, en werken samen op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid. Ze kunnen zelfs grootschalig en effectief opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus. Evolutionaire organisaties starten vanuit een gezamenlijk doel dat continue in ontwikkeling is (Evolutief) en werken vanuit een iteratief proces waarbij alle leden van de organisatie actief luisteren naar wat de organisatie te doen heeft in de wereld en handelen hiernaar. Het organisatiemodel gaat uit van intrinsieke motivatie en is erop gericht om ieders potentieel volledig te benutten. Je mag zowel rationeel, sterk, emotioneel, kwetsbaar en intuïtief zijn, als je maar vanuit jezelf handelt. Buurtzorg is een zorgorganisatie gebaseerd op evolutionaire principes.

Conclusie.

Principes worden steeds interessanter voor hedendaagse organisaties. Als een organisatie een goed stelsel aan organisatieprincipes heeft is dit een belangrijke basis voor samenwerking tussen individuen, teams en de hele organisatie.

Is het dan voldoende om alleen aan organisatieprincipes te werken? Ik denk het niet. Naast organisatieprincipes zullen ook werkprocessen, werkpraktijken, tools en technieken op elkaar afgestemd moeten zijn. Wellicht ben je dit al eens tegen gekomen. Je organisatie is bijvoorbeeld begonnen met Agile werken en mogelijk knelt dit nu een beetje na de eerste implementatierondes. Dit zou kunnen liggen aan “oude diepgewortelde” bureaucratische organisatieprincipes die niet stroken met de “nieuwe” geïmplementeerde werkmethoden en technieken die door Agile worden geboden. Dit kan zelfs zover reiken dat de verandering naar Agile werken als mislukt wordt beschouwd en wordt gestopt. In mijn volgende blog zal ik wat dieper ingaan op het samenspel tussen organisatieprincipes – processen en tool en technieken.

Belangrijk is dat het moet kloppen aan beide kanten. Vanuit de organisatieprincipes moet je je werkpraktijken kunnen uitleggen en werkpraktijken moeten passen bij je organisatieprincipes. Lukt dit niet, dan krijg je het gevoel van niet lekker zittende kleding, dat is misschien mooi aan de buitenkant, maar je kunt er bijna niet van lopen zo ongemakkelijk zit het.